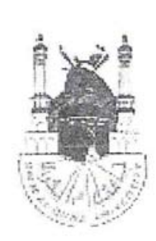
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية – قسم الإدارة التربوية والتخطيط



علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة

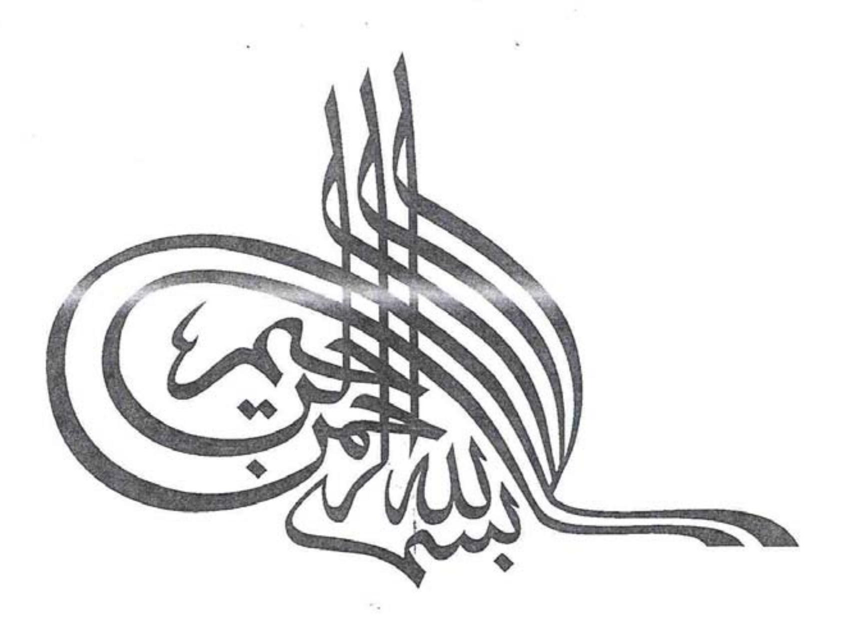
إعداد الباحثة
نورة بنت عطية بن راشد الزهراني

إشراف الدكتور
عبد القادر بن صالح بكر

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول

١٤٢٨/١٤٢٩هـ


بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

<u>اسم الباحثة :</u> نورة بنت عطية بن راشد الزهراني

<u>الدرجة العلمية :</u> ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

<u>تاريخ المناقشة :</u> ١٤٢٩/٥/١٥هـ

<u>عنوان الدراسة :</u> علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة .

<u>أهمية الدراسة وأهدافها :</u>

١- توفير المعلومات عن طبيعة تعامل المعلمات في ظل أنماط السلوك القيادي للمديرات على اختلافها .

٢- إلقاء الضوء على أهمية الروح المعنوية وأثرها على إنتاجية المعلمات ودور السلوك القيادي لمديرات المدرسة في ذلك .

<u>أسئلة الدراسة :</u>

١- ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

٢- مامستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة؟

٣- ما درجة علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

<u>منهج الدراسة ومجتمعها :</u>

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهن ٦٠٣١ مديرة ومعلمة ، موزعات على ٢٠٨ مدرسة ابتدائية حسب إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة جدة .

<u>أداة الدراسة :</u>

الأستبانة ، وقد أعدت استبانتين الأولى كانت خاصة بمديرات المدارس وقد اشتملت على محورين .

الأستبانة الثانية كانت لمعلمات المرحلة الابتدائية وقد اشتملت على ثلاثة محاور .

<u>أهم نتائج الدراسة :</u>

أظهرت الدراسة عدت نتائج منها :

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقا لطبيعة المؤهل العلمي(تربوي ، وغير تربوي) وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات .

٢- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية الأخرى لدى مديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى (٠,٠١) حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠,٧٠٢) .

<u>التوصيات :</u>

١- ضرورة تطوير ممارسات الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من خلال التدريب العملي الميداني .

٢- ضرورة عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب المديرات على كيفية تطبيق الأنماط القيادية التي تساعد على رفع الروح المعنوية ودافعية العمل والإنجاز في مدارسهم .

Excerpt of the survey

Name of the researcher : Nourah Bint Attiah Bin Rashed Al Zahrani
The scientific grade : Masters of educational management and planning
Date of Discussion : 15/05/1429H
Title of the survey : The relationship of the leading pattern of the school principals, with the ethics of the primary teachers in Jeddah Governorate .
The significance of the study and its objectives :-
1- Availability of information regarding the nature of dealing of the teachers under the shade of the leadership pattern of the various school principals .
2- To cast light on the significance of the morals and their effect on the production of the female teachers. And the role of the leading conduct of the school female principal
The survey questions:
1- What are the most prominent leadership patterns of the primary schools principals from the point of view primary stage principals, in the government schools in Jeddah Governorate?
2-What is the standard of the morals of the educational institution from the point of view of the teachers of the primary stage in the government schools in Jeddah Governorate?
3- What is the degree of the relationship of the leadership pattern of the school principal with the morals of the school teachers from the point of view of the teachers of the primary stage in the government schools in Jeddah Governorate?
The survey method and its society :-
The researcher used the descriptive method, due to its suitability to the nature of the study, and the formation of the study community from all the principals and the teachers of the government primary stage in Jeddah Governorate, an their configuration is (6031) teachers distributed (208) elementary schools according to the statistics of the education Department in Jeddah Governorate.
The survey instrument:-
-The questionnaire, I have prepared two questionnaires, the first one was related to the schools principals and it consisted of tow axis.
-The other questionnaire was related to the teachers of the primary stage and it consisted of three axis
The most significant results of the survey:-
The survey showed numerous results from :-
1- The existence of variances of a statistical direction at the level (0.05) about all the leadership patterns, at the primary school principals, from the point of view of the teachers; according to the nature of the educational qualification (educational/ non educational),The variances were in favor of the educationals over the non – educational.
2-There is a linking positive relationship between he democratic pattern from the other leadership patterns, within the principals of the elementary schools, and with the morals of the educational institution from the point of the government primary schools principals in Jeddah Governorate at the level (0.01) , as the association modulus(Seberman) between the democratic pattern , and the spiritual morals of the educational institution (0.702).
Recommendations:
1- The necessity for development the practices of the leadership patterns of the elementary schools principals in Jeddah Governorate through practical field training.
2-The necessity for invoking training courses and practical workshops to train the principals, as how to apply the leadership patterns which will assist to raise the spirits and work drive motive and accomplishment in their schools.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل الكبير علي بعد الله سبحانه وتعالى

تاج رأسي وسبب وجودي في الحياة ... أبي الحبيب "عطية الزهراني"

إلى الشمعة التي أضاءت طريقي ... أمي الحنونة

حفظهم الله ، وأطال عمرهما على طاعته ومرضاته ، رزقني برّهما.

إلى رفيق دربي وشريك حياتي الذي شاركني عناء البحث والدراسة

ودفعني دوما إلى الإمام ... زوجي العزيز "حمود الزهراني".

إلى إخوتي الأعزاء ... حفظهم الله وحقق لهم أمانيهم

إلى كل الذين ساعدوني بآرائهم السديدة، وتوجيهاتهم المخلصة، ومواقفهم الطيبة والتي كان لها عظيم الأثر في نفسي، فلهم مني عظيم الشكر والتقدير.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع سائلة المولى العلي القدير أن ينفع به الجميع ...

الباحثة

شكر وتقدير

الحمدُ لله حمداً يليقُ بمقامه، والصلاة والسلام على نبيِّ الخلق وإمامه مُحَمَّد بن عبد الله، وعلى آله وَصَحبه وَمَنْ وَالاهُ، أمَّا بَعد:

يسعدني وقَدْ أنهيتُ بفضلِ الله ورعايته إعدادَ هذه الرِّسالة أنْ أتوجَّهَ إلى الله العلي القدير بالحمدِ والشّكر الذي هداني وأنارَ الطريقَ أمامي، وأمدَّني بالعَزْمِ والتّصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وَقَيَّضَ لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

وأجدُ لزاماً عليَّ أنْ أنسبَ الفضلَ إلى أهله وَفاءً وعرفاناً، وَأتَقَدَّمَ بوافرِ الشُّكرِ وَعَظيمَ الامتنانِ إلى مَنْ مَنَحَني الرِّعايةَ الصَّادقةَ، والتَّوجيهَ المُخلصَ مُنْذُ اللَّحظة الأولى من كتابة هذه الرّسالة، وحتّى خَرَجَتْ بهذه الصّورة، وأخُصُّ به الأُستاذ الفاضل الدكتور عبد القادر بن صالح بكر الذي تفضَّلَ بالإشراف على هذه الرّسالة، فَالله أسألُ أنْ يجزيَهُ خَيرَ الجَزاء، وَيَحفَظَهُ ذُخراً وَسَنَداً لأهله وَوَطَنه.

كما أتَقَدَّمَ بجزيلِ الشُّكرِ وَعَظيمِ الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تَفَضُّلهما بِقَبول مُناقَشَةَ هذه الرِّسالة وهما سعادة الدكتور محمد بن عايد الدوسري وسعادة الدكتورة جواهر بنت احمد قناديلي، وَعَلى ما أسدَياهُ لي من نُصحٍ وَإرشاد خلال إجراءات هذه الرسالة ، وعلى ما سَيُقَدِّمانه مِنْ مُلاحظات قَيِّمَة سَتُثري هذه الدراسة إنْ شاء الله.

كما أتَقَدَّمَ بوافرِ الشُّكرِ والعرفانِ إلى كُلّ مَنْ سَعى صادقاً مُخلصاً من أجلِ العلمِ، وَطُلابه بِتَقديمِ العَونِ وَالمساعدة إلى كُلِّ مَنْ يَطلبه ،واخص بذلك منسوبي جامعة أم القرى وقسم الإدارة التربوية والتخطيط خاصة لما قدموه من مساعدة وتسهيلات لإتمام الدراسة..

كَما أشكُرُ بِكُلِّ العرفانِ والتَّقدير السَّادةَ أعضاءَ هيئة التَّحكيم عَلى ما قَدَّموهُ مِن مُلاحظات، وَأراءِ ساهَمَتْ في تَطوير أداة الدِّراسة، وإلى جميع أعضاء الهيئة الادارية في الدراسات العليا ،والى الأُخوات الزُّميلات طالبات الدّراسات العليا في قسم الإدارة والتخطيط التربوي كُلّ الشّكر والتقدير.

سائلةً المولى عزَّ وجَلَّ أنْ يُباركَ جهودَهُمْ وَيجعلَها في ميزانِ حَسَناتِهِمْ يَومَ القيامة

والله ولي التوفيق

الباحثة

قائمة المحتويات

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الرابع
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الخامس
ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

قائمة الجداول

٣٦.	مُلخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٢٩
٣٧.	نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٣٠
٣٨.	مُلخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر	١٣٠
٣٩.	نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر	١٣١
٤٠.	مُلخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي	١٣٢
٤١.	نتائج المقارنات البعديّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٣٢
٤٢.	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)	١٣٣
٤٣.	مُلخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	١٣٤

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة
- ثانياً: أسئلة الدراسة
- ثالثاً: أهمية الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: حدود الدراسة
- سادساً: مصطلحات الدراسة

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

لقد تطور دور المدرسة تطوراً كبيراً، حيث أصبح نظاماً متكاملاً يؤثر ويتـأثر بالبيئة المحيطة به، لذلك تطور الاهتمام بإيجاد الجو الانفعالي السليم في المدرسة الذي بات ضرورياً لجعلها مواكبة لاحتياجات العصر، وحتى تكون قادرة على رفع الكفاءات البشرية التي تمتلكها المدرسة، وجعلها أكثر قدرة علـى تحقيـق الأهـداف العلميـة المنشودة، وهذا كله يعتمد بالدرجة الأولى على السلوك القيادي لمديرة المدرسة التـي أجمع علماء التربية والتعليم على أن سلوكها القيادي يؤثر تأثيراً كبيـر علـى نجـاح الإدارة المدرسية أو فشلها.

وذلك من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر علـى الـروح المعنويـة للمعلمات، والتي تكون بين القيادة المدرسية وبين العاملين فيها وخاصة المعلمات، وهذا يجعل الإدارة المدرسية الديمقراطية المطلب المنشود للعاملين في الحقل التعليمي.

وقد جاء بذلك قوله تعالى في محكم التنزيل، في قوله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ ﴾(سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

وهو ما يجب على مديرة المدرسة أن تعيه، وذلك بإيمانها بأن العاملين معها هم بشر لهم حقوقهم، ولهم مشاكلهم، وفي نفوسهم آمال تتعلق بالعمـل وخارجـه، وذلـك يتطلب الاحتفاظ بمعنويات عالية بين المعلمات وسيادة التفاهـم بينهم، فالمـديرة تقـدم دوافع ايجابية أو سلبية من خلال النمط القيادي الذي تتبعه في إدارتها للمدرسـة وهـو يؤثر تأثيراً كبيراً على رضاهم الشخصي عن العمل، ويترتب على ذلك ارتفاع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف السامية التي يعملون من أجلها، وعليه بـات الـنمط القيـادي للمديرة مؤثراً قوياً على نجاح وتميز أي مدرسة.

ونجد ذلك واضحاً في أجواء بعض المدارس حيث تسودها البهجة والسعـادة والانكباب على العمل، وبعضها كئيبة منفرة يبغضها المدرسون والطلاب على السـواء ويتجنبونهـا ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص: ١٨٦)، فالطريقة

الأساسية التي تساعد على إيجاد جو مرضي هي احترام شخصية المدرسين (والمعلمات) الذين يعمل معهم مدير (مديرة) المدرسة وهو يتضمن الاهتمام بهم وبمشكلاتهم، ويتضمن إعطاء الاعتبار التام لأفكارهم ومقترحاتهم (سمعان ومرسي، ١٤٠٩هـ، ص: ٢٢)، كما يعود بالتأكيد إلى السلوك القيادي لمديرات المدارس حيث إن القيادة في مضمونها هي عملية التأثير المتبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، كما أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق الأهداف المشتركة التي يتفقون عليها، ويتفاعلون معاً لتحقيقها في ظروف عمل مريحة ومشجعة على زيادة العمل وارتفاع جودته، ولذا تعتبر القيادة وسيلة للتطور والتقدم نحو تحقيق الأهداف السامية، فلا بد من الإيمان بقيمة كل فرد في المجموعة حتى يكون هناك جو صالح لنمو قدراتهم.

كما إن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع (الشلالفة، ١٤١٣هـ، ص: ٤٣).

وتناولت الباحثة في فصول بحثها القيادة والسلوك القيادي، ومديرة المدرسة، والروح المعنوية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة. وتعتبر المرحلة الابتدائية الأساس لبقية المراحل التعليمية التالية، فمن المعروف أن أي بناء لا يصلح إلا بصلاح أساسه، وتعتبر المرحلة الابتدائية قاعدة السلم التعليمي، لذلك يجب الاهتمام بهذه المرحلة، ويجب أن يكن المعلمات على قدر من الإبداع والتنويع لجذب الطالبات لحب التعلم مما يجعلهم أكثر إقبالاً على العلم، وذلك بالاهتمام بسلوك القيادة للمديرة التي لها التأثير الأكبر على ذلك.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي لمديرات المدارس على الروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية، وذلك لأثره الكبير على نجاح وتميز المدرسة وزيادة كفاءة كادرها، فلا تزيد إنتاجية الفرد، ولا إقباله على العمل والابتكار فيه إلا في بيئة عمل تكون محافظة على علاقة إنسانية طيبة بين أفرادها، وبالذات الروح المعنوية

التي للمديرة الدور الكبير فيها بسبب مركزها كونها قائدة وموجهة في مدرستها، وهذا ما تؤكده الدراسات الكثيرة في مجال السلوك القيادي وأثره في العملية التعليمية.

وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة من أن النمط القيادي لمديرة المدرسة له أثر كبير على المدرسة وكادرها، وفي هذه الدراسة تم تناول أثر النمط القيادي لمديرات المدارس على الروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة للتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في ممارسة العملية التربوية، ومن ثم معالجة الجوانب السلبية ودعم وتعزيز الجوانب الايجابية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها.

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن السلوك القيادي المتبع من قبل إدارة المدرسة المتمثلة في مديرة المدرسة له تأثير كبير على الجو المدرسي، حيث إن العلاقات السائدة في المدرسة بين جميع أعضاء الأسرة المدرسية تتأثر بنوعية هذه العلاقات، كما تتأثر بأداء المعلمات ومدى رضاهم ومستوى الروح المعنوية لديهم سلبياً أو إيجابياً، حيث إن منها ما يبعث على روح التعاون والتشجيع على تحمل المسؤولية وعلى زيادة الإبداع، ومنها ما يؤدي السلوك القيادي إلى نتائج سلبية كإحساس المعلمات بالضياع والقلق والفوضى الذي يؤثر على الروح المعنوية وعلى أداء المعلمات داخل المدرسة والفصل، كما أن هذه النتائج السلبية والايجابية تؤثر حتى على الطالبات والعاملات؛ لأن المديرة هي من تقود المدرسة وتوجهها.

ولقد أشارت بعض الدراسات كدراسة الغامدي (١٤١٢هـ)، ودراسة القثامي (١٤١٣هـ)، ودراسة كارول (١٤١٣هـ) إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية للمديرين وبين الروح المعنوية للمعلمين، وبينت بعض الدراسات أهمية الروح المعنوية وآثارها الإيجابية في ممارسات المعلمين وفي تحسين العملية التربوية كدراسة مارتن (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى أن الروح المعنوية المرتفعة تؤثر إيجاباً في اتجاهات المعلمين وفي التحصيل الدراسي للطلاب، وتجعل المعلمين أكثر استمتاعاً بالتدريس والطلاب أكثر تقبلاً للتعلم، وهذا كله يتأثر بنوعية القيادة الإدارية.

والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تقوم على الإيمان بالفرد وقدراته، فالمديرة هي الموجه للتصرفات والمطبقـة للعمليات التعليميـة وهي التي تساهم في تطويرها، وقد تؤثـر سلبياً على العملية التعليميـة بتعاملها من خلال النمط القيادي الذي تتبعـه في إدارتها للمدرسة، فنجد أن الفرق بين المديـرة التـي تتبـع الـنمط الـديمقراطي، والمديرة التي تتبع النمط المتعسف كبير، وبينها أنواع من الأنماط القيادية المتبعة فـي مدارسنا، فالمديرة التي يعمل معلماتها معها من أجل تحقيق الهدف الأسمى الذي يعمل الجميع من أجله أكثر إنتاجية وكفاءة، وهذا كله مرتبط بالروح المعنوية للمعلمـات، فمن واجب المديرة أن تقوم بدفع معلماتها إلى الابتكار والإبداع بسلوكها وتعاملها، حتى ترفع مستوى عطائهن، وتجعل منهن أفراداً قادرات على القيادة بكونها القدوة الصالحة ومثـالاً يقتدى به في تعاملها مع طالباتها، وتعاملها مع الأمور الأخرى؛ لأنها تـؤمن بأهمية التعامل البناء كونها مديرة وقائدة، وتتحمل مسؤولية تأدية الرسالة السامية وهي تعليم الأجيال الناشئة.

وهذا في مجمله يكون حسب النمط القيادي المتبع لمديرات المدارس، فلا بد من معرفة علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس الابتدائية بالروح المعنوية للمعلمات فـي منطقة جدة.

ثانياً: أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ❖ **ما علاقة الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية بـالروح المعنويـة للمعلمات من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة؟**

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

(٢) ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة

(٣) ما مستوى الروح المعنوية بالمؤسسة التعليمية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

(٤) ما مستوى الروح المعنوية بالمؤسسة التعليمية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

(٥) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المهنة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

(٦) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

(٧) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المهنة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

(٨) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

(٩) هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تبحث في أنمـاط السـلوك القيـادي لمـديرات المدارس الابتدائيـة وأثره على الروح المعنوية للمعلمات بمنطقة جدة.

ومن المعلوم أهمية المرحلة الابتدائية حيث يتم فيها تأسيس الطالبات، فيجب الاهتمام بهذه المرحلة؛ لأنها الأساس لما بعدها من المراحل الدراسية.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية في جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي، وهما على النحو التالي:

أ. الجانب النظري:

(١) تناولها لإحدى موضوعات الإدارة المدرسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالادارة التربوية، وهي أنماط السلوك القيادي لمديرات المدارس وأثرها على الروح المعنوية للمعلمات.

(٢) توفير المعلومات عن طبيعة تعامل المعلمات في ظل أنماط السلوك القيادي للمديرات على اختلافها.

(٣) تساعد على إبراز السلوك القيادي للمديرات كأحد العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للمعلمات، مما يساعد على محاولة توجيه السوك القيادي وتطوير القادة التربويين في كافة مراكز القيادة في العملية التعليمية من الإدارات العليا والوسطى والدنيا، وبما فيها الإدارة المدرسية للاستفادة من ذلك، وجعلها إيجابية وفاعلة في تطوير الإدارة التربويـة، بحيث يكونوا مبدعيـن وذوي أفق واسع.

(٤) إلقاء الضوء على أهمية الروح المعنوية وأثرها على إنتاجية المعلمات، ودور السلوك القيادي لمديرة المدرسة في رفع وتعزيز الروح المعنوية للمعلمات.

ب. الجانب التطبيقي:

(٥) محاولة الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز السلوك القيادي الإيجابي لدى مديرات المدارس، وذلك للمحافظة على مستوى عالٍ من

الروح المعنوية للمعلمات في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.

(٦) تقديم توصيات ومقترحات قد تساعد القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة في تطوير ومعالجة الصعوبات التي تعيق تطبيق الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

(٧) يمكن أن تفيد الدراسة الحالية القيادات العليا وصانعي القرارات بوزارة التربية والتعليم لاتخاذ التدابير اللازمة من أجل المحافظة على مستوى عالٍ من الروح المعنوية في تطوير ومعالجة الصعوبات التي تعيق تطبيق الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة لدى المعلمات في المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.

(٨) تعتبر هذه الدراسة إضافة للتراث العلمي، ولعلها تفيد المهتمين بشؤون الإدارة التعليمية والتربوية، والإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية بشكل خاص.

(٩) قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين، وطلبة الدراسات العليا في مجال التخصص لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.
٢. التعرف على النمط القيادي المناسب الذي يمكن للمدريرات تطبيقه لرفع الروح المعنوية لدى المعلمات.
٣. التعرف على مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.
٤. الكشف عن تأثير العوامل الديموغرافية في النمط القيادي لمديرة المدرسة، وكذلك أثر العوامل الديمغرافية في مستوى الروح المعنوية للمعلمات.

٥. تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على القادة التربويين بمحافظة جدة على اتخاذ الإجراءات الفعالة لتطبيق الاتجاهات الحديثة من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس، ورفع مستوى الروح المعنوية للمعلمات في المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

خامساً: حدود الدراسة :

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية :**

اقتصر موضوع الدراسة علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

- **الحدود المكانية :**

اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة.

- **الحدود الزمانية :**

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٨/٢٧هـ .

سادساً: مصطلحات الدراسة :

- **القيادة :**

عرفت القيادة بأنها: " التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين" (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٥٨٢).

وعرفها شكري بأنها: " ذلك السلوك المتبادل بين القائد وأفراد جماعته للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أقصى معدلات الفاعلية الإدارية" (شكري، ١٤١٥هـ، ص: ١٠).

كما عرفت بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد وأفراد الجماعة، وخصائص المهنة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق

الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد" (شوقي، ١٤١٣هـ، ص: ٤١).

ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة القدرة على التأثير في القائمين على العملية التعليمية من أجل تحقيق أهداف محددة.

- **نمط القيادة :**

هو السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة (الغرابلي، ١٤٠٢هـ، ص: ١٠).

- **الروح المعنوية:**

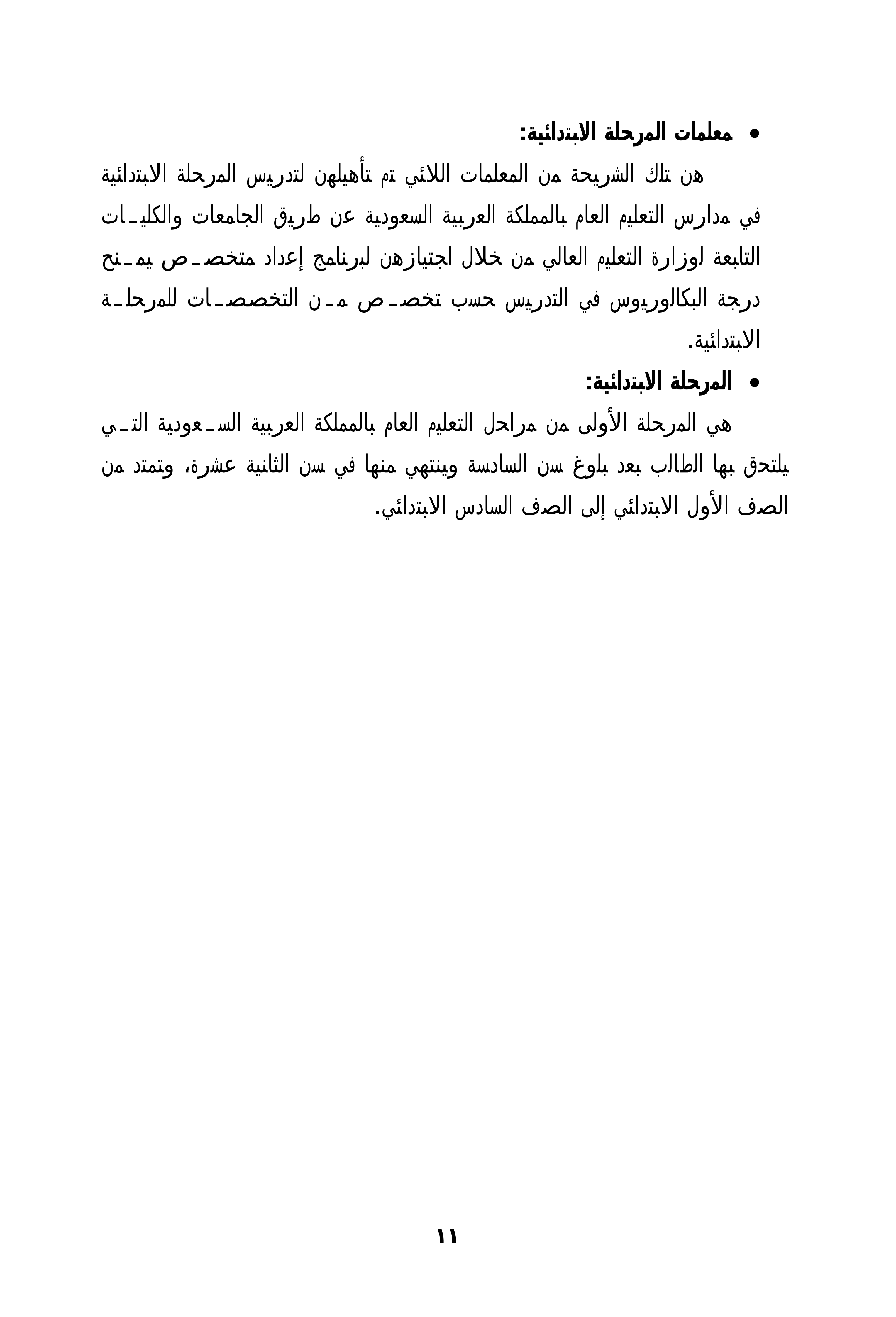
هي اتجاه عقلي يدفع الفرد إلى التوحد مع الجماعة والتحمس لتحقيق أهدافها والولاء للقائد بطواعية والتعاون الإيجابي مع الزملاء والكفاية في العمل، والإحساس بالسعادة والرضا عنه وعدم الرغبة في تغييره (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص: ٩٣).

ويقصد بالروح المعنوية في الدراسة الحالية هي الحالة الوجدانية التي تؤثر في إنتاجية العاملين.

- **مديرة المدرسة للمرحلة الابتدائية:**

هي المسؤولة المباشرة عن جميع العاملين بالمدرسة والمسؤولة الأولى عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، كما أنها المسؤولة عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص :٧٦).

ويقصد بمديرة المدرسة في الدراسة هي المسؤولة الأولى عن أمور المدرسة الابتدائية وتحقيق أهدافها المرسومة من قبل وزارة التربية والتعليم. فهن تلك الشريحة من المديرات اللائي تم تأهيلهن لقيادة مدارس المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.



- **معلمات المرحلة الابتدائية:**

هن تلك الشريحة من المعلمات اللائي تم تأهيلهن لتدريس المرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية عن طريق الجامعات والكليـات التابعة لوزارة التعليم العالي من خلال اجتيازهن لبرنامج إعداد متخصـص يمـنح درجة البكالوريوس في التدريس حسب تخصـص مـن التخصصـات للمرحلـة الابتدائية.

- **المرحلة الابتدائية:**

هي المرحلة الأولى من مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السـعودية التـي يلتحق بها الطالب بعد بلوغ سن السادسة وينتهي منها في سن الثانية عشرة، وتمتد من الصف الأول الابتدائي إلى الصف السادس الابتدائي.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الاطار النظري:

المبحث الأول: القيادة والأنماط القيادية

أولاً: مفهوم القيادة والنمط القيادي

ثانياً: الفرق بين الإدارة والقيادة

ثالثاً: الفرق بين الرئاسة والقيادة

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية والتربوية

خامساً: مصادر قوة القيادة وتأثيرها

سادساً: وظائف القائد التربوي

سابعاً: المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية

ثامناً: القيادة في الإسلام

تاسعاً: أركان القيادة الإدارية في الإسلام

عاشراً: الانماط القيادية

الحادي عشر: فاعلية القيادة

الثاني عشر: نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي

الثالث عشر: أهمية الدور القيادي لمديرة المدرسة

الرابع عشر: المهام والمسئوليات القيادية لمديرة المدرسة

المبحث الثاني: الروح المعنوية

أولاً: مفهوم الروح المعنوية.

ثانياً: أهمية الروح المعنوية.

ثالثاً: مؤشرات و مظاهر الروح المعنوية.

رابعاً: الروح المعنوية عند الفرد والجماعة.

خامساً: المبادئ الأساسية لتحقيق بيئة معنوية جيدة.

سادساً: العلاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية.

ثانياً : الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية

التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الاطار النظري:

بعد أن تناولت الباحثة في الفصل الأول التعريف بموضوع الدراسة ومشـكلتها وأسئلتها، وأهميتها وأهدافها وحدودها ومصطلحاتها، وتم في هذا الفصل عرض الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسـة، حيـث يشـتمل الإطار النظري على مبحثين هما: القيادة والنمط القيادي، الروح المعنوية.

ويعد الإطار النظري من أهم الأركان الرئيسة في البحث العلمـي لأن الباحـث يجمع فيه كل ما يتعلق بموضوع بحثه من المبادئ والمفاهيم التي شكلت فكـرة بحثـه والتي ساعدته في إعداد بحث علمي موضوعي.

المبحث الأول

القيادة والأنماط القيادية

أولاً: مفهوم القيادة والنمط القيادي:

لقد أصبحت قيادة المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيـداً ممـا كانت عليه الحال في أي وقت مضى بسبب النمو المطّـرد فـي حجـم المؤسسـات والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية إتخاذ القرار، كما أن حيوية المؤسسات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط إلى حد بعيد بطبيعة القيادة التي تهـيمن على مقدراتها البشرية والمادية، وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها (الغامـدي، ١٤١٢هـ، ص: ٩).

ولقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغير في النظريات التربوية حولها، ويبقى هذا المفهوم محيراً؛ لأنه لا يعتمد فقط على الموقع "المنصب" أو على الصفات الشخصـية للقائد، ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة أو الموقف (الهزايمة، ١٤٢٥هـ، ص: ١٠)، ومن التعريفات التي عرفت بها القيادة ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهـداف معينة" (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٧٦).

وعرفها مطاوع وحسن بأنها: " استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعـة

وسيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف" (مطاوع وحسن، ١٤١٦هـ، ص: ٢١٨).

كما عرفت بأنها: " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محدودة" (سالم وآخرون، ١٤١٩هـ، ص:١٨٥).

وعرفها أردوي تيد بأنها: " المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه" (نقلاً عن أبو سن، ١٤١٧هـ، ص: ١٠٤).

في حين عرفها ماكريجر بأنها: " تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة" (نقلاً عن جمجوم، ١٤١١هـ، ص: ٢١٨).

وعرفها ففنر وبرستوس بأنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (نقلاً عن كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٩٨).

ويرى ماهر بأن القيادة: " القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي" (ماهر، د ت، ص: ٢٨٤).

وعرف نيجلي القيادة بأنها: " وظيفة يمارسها الفرد في أي وقت تحت ظروف خاصة ومواتية للقيادة ومتطلباتها" (نقلاً عن نشوان، ١٤١٢هـ، ص:٩٤).

وعرف الشنواني (١٤١١هـ، ص: ٢٢٤) القيادة بأنها: " التأثير في اوجه النشاط لأي جماعة منظمة، وهي تعمل نحو تحقيق أهداف معينة".

وعرفها ألن بأنها: " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" (نقلاً عن العمايرة، ١٤٢٠هـ، ص: ٧٦).

وعرفها درويش وتكلا بأنها: " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (نقلاً عن كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٩٨).

ويرى المهنا (١٤١٥هـ، ص: ١٣) أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي:

(١) وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

(٢) وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوكهم وتوجيههم.

(٣) وجود هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف النمط القيادي بأنه: " كل ما يصدر من القائد من توجهات مؤثرة تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في توجيه الجماعة، وهو يؤثر تأثيراً كبيراً على التعاون وتحقيق التفاعل من أجل الأهداف التي ينشدونها".

وعليه يمكن القول بأن الإدارة المدرسية مجموعة من النشاطات الإدارية الموجهه من أجل تحقيق الأهداف التي تم وضعها.

ومن خلال التعريفات السابقة فإن هناك تصور لمكونات السلوك القيادي الذي يقوم على أساس أن من واجب القيادة القيام بالأدوار التالية:

١. المبادأة والمبادرة بتقديم الافكار الجديدة او الأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها.
٢. تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته وتمكين العاملين فيها.
٣. تقديم المعلومات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح.
٤. التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث توجه هذه الجهود نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.
٥. توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح الذي ينبغي أن تسلكه.
٦. تقويم جهود العاملين معه ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.
٧. تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة التي يستخدمها قائدهم من خلال تحديد عمل المجموعة وبث الحماس والنشاط فيها ورفع الروح المعنوية لأفرادها واستثارتهم لبذل الجهد (مرسي، ١٤١٨هـ، ص ص: ١٤١-١٤٢).

ثانياً: الفرق بين الإدارة والقيادة:

يتمثل الفرق بين الإدارة والقيادة فيما يلي:

١. إن رجل الإدارة معني بالحاضر، أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار إلى التطوير والتغيير، أي: أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن وليس لديه دور في تغييره لأنه يستخدم الوسائل الحالية من أجل تحقيق الأهداف المقررة بالفعل، أما القائد التربوي فهو داعية للتغيير والتطوير في البناء والتنظيم.

٢. إن المدير الإداري يحتل مركز سلطة معينة في مجال معين، ولكن هذا المركز لا يعني بالضرورة القيادة، ولذا كان من الضروري التمييز بين القائد الحقيقي وبين المدير الذي يحتل مركز سلطة، وهذا يعني أن رجل الإدارة يمارس سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته، أما القائد فيستمد سلطته من قوة التأثير في الآخرين.

٣. إن الإدارة تهتم بما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بجميع ما يتعلق بالجوانب التخطيطية والتنفيذية والتقويمية للعملية التربوية ككل وتتطلب في من يقوم بها أن يبدع ويبتكر ويخطط ويتصور ليستطيع أن يدرك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية.

٤. إن القيادة الإدارية ليست مهارة أو مقدرة تأتي نتيجة المركز والخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة ولكنهما لا تتطوران إلى قيادة، إذ أن القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات تنمى عن طريق الإعداد والتدريب الدقيق الذي يتحرر فيه القائد من الفردية والأنانية (العمايرة، ١٤٢٠هـ، ص ص: ٧٧-٧٨).

ثالثاً: الفرق بين الرئاسة والقيادة:

أورد عدد من الباحثين الإداريين مجموعة من السمات والمميزات لكل من الرئاسة والقيادة والتي تظهر الفرق بين المفهومين، وتتمثل فيما يلي:

١. تقوم الرئاسة نتيجة نظام وليس نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة لشخص في تحقيق أهداف الجماعة كما في القيادة.

٢. يتم تحديد الأهداف في الرئاسة طبقاً لمصالح الرئيس، بينما تحدد الأهداف في القيادة طبقاً لمصالح الجماعة.

٣. تتميز الرئاسة بقلة المشاعر المشتركة والعمل المشترك لتحقيق الأهداف، أما القيادة فتقوم على أساس المشاركة والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القائد وجماعته.

٤. إن مصدر السلطة في القيادة يكتسبها القائد تلقائياً من أفراد الجماعة تلقائياً، بينما مصدر سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعون حيث أنهم يقبلون سلطة الرئيس لأنه مفروض عليهم بسلطة المركز والقانون أو النظام الهيكلي للمؤسسة (العمايرة، ١٤٢٠هـ، ص: ٧٦ ؛ وأبو سن، ١٤١٧هـ، ص: ١٠٥ ؛ والعجمي، ١٤٢٨هـ، ص: ١٨٠).

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية والتربوية:

إن التجمعات البشرية لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة تجمع كلمتها وتسير أمورها، ويرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة وأهميتها الى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرتها من خلال تحليلهم للأفراد والعلاقات القائمة بينهم، وتأثر بعضهم ببعض، حيث وجهوا بتحليل هذه العلاقات باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير ودور القيادة كوسيلة مرغوبة من خلال مساهمتها في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولاها (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٨٨).

والقيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية في الجماعات المنظمة، وكأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، هي أداة أكثر الحاحاً وضرورة في التنظيمات الإدارية الحكومية، حيث أصبحت القيادة الإدارية من أبرز سمات الإدارة الحديثة (الأخرش، ١٤٢٠هـ، ص:١٥).

حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، حيث إنها لا تصدر أوامر وتعليمات، بل توجد تأثيراً نابعاً من الأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل النابغين (سلطان، ١٤٢٣هـ، ص:٣٣٧).

وتنبع أهمية القيادة الإدارية من الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية التي تؤثر على الافراد العاملين فيها من ناحية فاعليتهم، وحماسهم

للعمل، وكذلك على روحهم المعنوية. ويرى علاقي (١٤٢٠هـ، ص: ٣٧٨) أن أهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية:

(١) بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج.

(٢) بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

(٣) بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

(٤) بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

(٥) إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد، وتدفعهم الى تحقيق أهداف المنظمة.

ويتضح دور القيادة من خلال مسؤوليات القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين وإشراكهم في كل ما يمس شئونهم، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، وتقدير كل ما يبذلونه من جهود، وتمكينهم من استخدام مهارتهم في العمل (الزهراني، ١٤١٣هـ، ص:١٣).

وتمثل القيادة التربوية قمة الهرم للمسؤولية التربوية، ولذلك نجد أن لها أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة تربوية، والقائد التربوي هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية التي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته وطموحاته، وهي إحدى عناصر الإدارة التعليمية، والمقصود بالقائد في مجالها كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتسويق والتقويم لأعمال وأنشطة أفراد آخرين يعملون بقيادة من أجل تحقيق أهداف مرغوبة، حيث يكون توفر مواصفات وقدرات أساسية لدى القائد التربوي تعبر عن استجابة موضوعية لمقتضيات المرحلة، لكي يستطيع القائد التربوي أن يمارس دوره القيادي في التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم وحشد طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، لذا لم تصبح مهمة القائد التربوي في الإدارة التربوية والمدرسية الحديثة تقليدية أو روتينية، بل أصبح القائد التربوي أهم مطور للعملية التربوية من خلال ما يمتع به من القدرات والمهارات الإدارية القيادية (مطاوع وآخرون، ١٤١٦هـ، ص ص: ٤٠-٤١).

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

١. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
٢. البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإجراءات.
٣. قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
٤. تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٥. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.
٧. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسـة (حسـان والعجمـي، ١٤٢٧هـ، ص: ٢٢٨).

ونتيجة للنظرة الحديثة للقائد التربوي ودوره في تحسين وتطوير العملية التربوية كان نجاح القائد التربوي في الإدارة المدرسية متوقفاً على عوامل عديدة في مقدمتها ما يتمتع به القائد التربوي من قدرات ومهارات إدارية وقيادية (الهزايمـة، ١٤٢٥هـ ـ، ص:١٤).

ويؤكد الغامدي أهمية السلوك القيادي ودوره في تنمية الشعور بالمسؤولية لـدى أعضاء الهيئة التدريسية، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل، والتاكيد على ممارسة العلاقات الانسانية في القيادة، فالنمط القيادي الفعال للقائد التربوي يعتبر الضمان الأكيـد لنجـاح المؤسسـة التربويـة وتطورهـا (الغامدي، ١٤١٢هـ، ص: ١٧).

خامساً: مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

تتضمن عملية القيادة التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنشـودة، ولهذا حتى يتمكن القائد من التأثير عليهم يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة تساعده في التأثر وتميزه عن بقية الأفراد، وتنقسم مصادر قوة القيادة إلى قسمين هما:

١. **مصادر السلطة الرسمية**: وتتضمن ما يلي:

أ. قوة المكافأة: حيث يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين مـن خـلال مـنح المكافأة لهم أو حجبها بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب، وتكون المكافأة إما مادية أو معنوية من قبل الرئيس (الصباب وآخرون، ١٤٢٦ هـ، ص: ١٥٣).

ب. قوة الإكراه أو الضغط: ومصدر هذه القوة الخوف وهي متصـلة بتوقعـات أن قصور الفرد في تأدية واجباته يترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنـوي (سالم وآخرون، ١٩٩٨م، ص: ١٨٦).

ج. السلطة الشرعية النظامية: وهي سلطة ممنوحة للقائد يستطيع من خلالها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تعمل على إحـداث التغييـر لتحقيـق الأهـداف المنشودة.

٢. **قوة التأثير**: وترتبط قوة التأثير بالقائد نفسه وليس بمنصـبه، وتتمثـل أهـم مظاهر قوة التأثير بما يلي:

أ. الخبرة والمهارة: وهي ما يتميز به الفرد عن غيره مما يساعده في التـأثير في الآخرين.

ب. قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب المرؤوسين ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه، مما يجعلهم يحبونه ويلتزمون بأوامره (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٧٩ ؛ وسـالم وآخـرون، ١٩٩٨م، ص ص: ١٨٦-١٨٧)

سادساً: وظائف القائد التربوي:

يمكن إبراز أهم المهام الوظيفية للقائد التربوي من خلال ما يلي:

١. التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.
٢. وضع سياسة تعليمية مستعيناً فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة ومساهماً في إطار ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها.
٣. دعم الأفكار الإبداعية بالإطار العلمي لديه والعمل على تنفيذها.
٤. الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
٥. الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بايجابية ونشاط.
٦. الحكم والوساطة حيث يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.

٧. الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والانضباط في الجماعة.

٨. صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الاتصال بين الأعضاء وإمكانات الحراك الرأسي والأفقي.

٩. تنسيق الأدوار الاجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة.

١٠. محافظ على تقاليد الجماعة وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة (العجمي، ١٤٢٧هـ، ص ص: ١٨٣-١٨٤ ؛ ومساد، ١٤٢٥هـ، ص: ٦١).

سابعاً: المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية:

تتمثل المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية بما يلي:

(١) المهارات الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.

(٢) المهارات الفنية العادية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراية والخبرة والتدريب.

(٣) المهارات الإنسانية الاجتماعية: وهي قدرة القائد على التعامل مع مرءوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم.

(٤) المهارات الإدراكية التصورية: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه (الطيب، ١٤١٩هـ، ص ص: ٢٣-٢٤ ؛ وميدين وشافير، ١٤٢٥هـ، ص: ٦٠).

ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة، وهي تشمل ما يلي:

أ. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل المكافأة والخبـرة الشخصية للمدير.

ب. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسـؤوليات العمل بناء على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتمامـاتهم الشخصية.

ج. تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة الذي يسـعى جميع العاملين لبلوغه (دياب، ١٤٢١هـ، ص: ٣١).

ثامناً: القيادة في الإسلام:

أوضحت الشريعة الإسلامية السمحة المفهوم الإسلامي للقيادة بما جاءت به من تعاليم وأساليب حميدة في التعامل بين القائد ومرؤوسيه على أساس من التقدير والمودة والاحترام المتبادل بينهم لتحقيق أهدافهم التي يسعون اليها.

ولما كانت القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير فـي الآخـرين فكـراً وسلوكاً، ولما كانت الغاية من الحكم في الاسلام تحقيق الخير للمسلمين، ولسـائر أمـم الأرض وأجناسها وشعوبها؛ لأن دعوته عالمية موجهة إلى الإنسانية كلها على اختلاف أجناسها وألوانها، من أجل ذلك فقد عنى الإسلام في توجيهاته الأساسية، وفـي تراثـه الفكري السياسي والاجتماعي والإداري بإرساء مقومات القيادة السوية، ووضـع لهـا مبادئ ثابتة تقوم عليها صلاحية القيادة، وتعتبر في نفس الوقت منهجاً للقائد الرشيد في التنظيم (أبوغنيمة، ١٤٠٢هـ، ص ص:٩١-٩٢).

وتعرف القيادة بالمفهوم الإسلامي بأنها: مقدرة الفرد الذي يتمتع بصفات القيادة الإسلامية على التأثير على سلوك أفراد معينين بأسلوب إسلامي من أجل تحقيق اهداف محددة في ظل العقيدة والشريعة الإسلامية (بدر، ١٤١٤هـ، ص: ٢٣٨).

وتعتبر القيادة ضرورة اجتماعية حث الإسلام عليها، وأكد على أهمية تطبيقهـا، ويتضح ذلك من قولـه تعـالى: ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ ﴾ (سورة النساء، الاية: ٥٩).

وتمتاز القيادة في الإسلام بأنها قيادة سوية وسطية لا هي متسلطة فظة، ولا هي متراخية غير موجهة، ولا هي ديمقراطية مطلقة في كل الأوقات (أبو سن، ١٤١٧هـ، ص: ١٠٩).

وقد كان سيد البشر محمد صلى ا عليه وسلم هو القائد لهذه الأمة، وهو الذي أصبح القدوة لمن خلفه من الخلفاء رضي ا عنهم، فخاطبه ا في القرآن الكريم على أنه القائد، قال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

تاسعاً: أركان القيادة الإدارية في الإسلام :

تقوم القيادة الإدارية على أسس قوية راسخة مستمدة من مصادرها الأساسية الكتاب والسنة وقد ذكرها المطيري (١٤٢٤هـ، ص ص: ٢٤١ - ٢٤٦):

١. الشورى:

تعد الشورى في الإدارة الإسلامية أمراً جوهرياً، وركناً يرتكز عليه النظام الإداري للدولة الإسلامية، حيث أكد القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة على أهمية الشورى بين الجماعة، حيث أمر ا رسوله الكريم بمشاورة أصحابه، وقد سار على نهجه الخلفاء الراشدين من بعده، قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ (سورة آل عمران، الآية: ١٥٩).

٢. الأسوة الحسنة:

تعتبر الأسوة الحسنة من أهم السمات التي عرفتها الإدارة الإسلامية في صدر الإسلام، وقد كان الرسول صلى ا علية وسلم الأسوة الحسنة، قال تعالى: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴾ (سورة الأحزاب، الآية: ٢١).

٣. الإيثار والإخاء والبر والرحمة:

يعد الإيثار صفة قيادية من شأنها ربط القلوب، والحث على التفاني في العمل، والبر والرحمة صفتان من شأنهما أن يوفرا في القائد عطف على

العاملين معه، واهتمام بأمورهم، وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، فيكون معهـم صادقاً أميناً، وبهم رءوفاً رحيماً.

وهكذا كان الرسول صلى ا عليه وسلم في قيادته للجماعة الإسـلامية، وكذلك خلفائه من بعده من أجل نشر الدعوة الإسلامية في أرجاء الأرض.

٤. إبداء النصح والإقناع بالحسنى:

حيث لا بد القائد المسلم أن يسدى النصيحة لاتباعه من أفـراد التنظـيم، وذلك بإصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة وإرشادهم إلى ما فيه خيرهم.

كما ينبغي على القيادة الإسلامية إن تتمتع بالحجة والبرهان، والمقـدرة على إقناع أفراد التنظيم من المرؤوسين، كما ينبغي التزام القائد الإداري المسلم بالحكمة.

٥. الكفاءة والمهارة السياسة والفكرية:

وهي وضوح الرؤية للقائد، وإلمامه بالبيئة الاجتماعية المحيطة، وما فيها من أشخاص ذوي التأثير والنفوذ في المجتمع، ومحاولة التأثير فـيهم وكسـب ثقتهم، وقد مثل ذلك الرسول صلى ا عليه وسلم في كثير من المواقف، ومنها سياسته تجاه المؤلفة قلوبهم من سادة العرب وزعمائهم.

٦. الكفاءة والمهارة الإدارية والفنية:

وهي تتجلى في عدة أمور منها:

١. الإيمان بالهدف، وتوضيحه لأفراد الجماعة.

٢. القدرة على التخطيط والتنظيم.

٣. القدرة على تحمل المسؤولية وقت الشدائد والأزمات.

٤. التطوير والإصلاح المستمر للمنظمة.

ومن أهم الصفات الشخصية على كل ما تقدم ما جاء به الإسلام في كتـاب ا وسنة نبيه محمد صلى ا عليه وسلم:

١. الإسلام والتقوى: رغم أن هذه الصفات من الأمور الباطنة إلا أن حقيقة الإيمان نجدها في سلوك الإنسان المؤمن، حيث لا مكان في أي مركز قيادي في الدولة الإسلامية لتارك الصلاة أو شارب الخمر، أو آكل الربا، أو آكل أموال النـاس

بالباطل، فالتقوى مبعث الفضائل، وقد أمر ا سبحانه وتعالى بهـا المـؤمنين، حيـث قـال: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِۦ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم مُّسۡلِمُونَ﴾ (آل عمران، الآية: ١٠٢)، وعليه يجدر بالقائد المسلم أن يكون قدوة حسنة لأتباعـه من خلال سلوكه المستقيم، فالتقوى أم الفضائل وزاد المؤمنين إلى رب العالمين، وبالتالي يجدر بالقائد المسلم أن يربي إخوانه من المرؤوسـين علـى التقـوى والورع والاستقامة ويذكرهم بها عند كل عمل.

٢. العلم: إن العلم يعصم من الخطأ، وتتفاوت درجات الناس بحسب تفاوت درجات العلم، قال تعـالى: ﴿يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ﴾ (المجادلة، الآية: ١١)، وعليه لا بد لكل قائد أو رئيس من تحصيل الحد الأدنى من العلم التخصصي والعلم الشرعي.

٣. سلامة الجسم والنفس: ذكر سبحانه وتعالى الصحة الجسمية مضافة للعلـم فـي أهميتها للقيادة الإسلامية في معرض الكلام عن طالوت، قال تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصۡطَفَىٰهُ عَلَيۡكُمۡ وَزَادَهُۥ بَسۡطَةٗ فِي ٱلۡعِلۡمِ وَٱلۡجِسۡمِۖ وَٱللَّهُ يُؤۡتِي مُلۡكَهُۥ مَن يَشَآءُۚ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٞ﴾ (البقرة، الآية: ٢٤٧)، وعليه ينبغي على القائد المسـلم أن يتمتع بقوة النفس فلا يكون عصبي المزاج يثور لأي سبب كان، ويتعاون مـع مرؤوسيه في حل المشكلات التي قد تحدث، وكذلك أن يتمتع بالتواضع لأنها من الصفات النفسية المحببة، حيث إن القائد المتواضع يشعر بأنه إنسـان يخطـئ ويصيب فيفتح صدره للنقد والنصح والمشورة..

٤. الشجاعة والرجولة: إن الرجولة تعد صفة أساسية من الصفات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري المسلم، كما أن الرجولة دون الشجاعة تعـد ناقصـة وغير مكتملة، فالشجاعة تؤهل صاحبها للقيادة.

٥. الواقعية: وهي الإلمام بالواقع، والمقصود بها أن يتعايش القائد مع الواقع والزمن الذي هو فيه، ولكن ليس على حساب المبادئ والأفكار التي يؤمن بها، فالقائـد الناجح يحاول أن تكون قراراته متلائمة مع الواقع والمتغيرات، ويرجـع عـن القرارات الخاطئة ويعمل على تصويبها.

٦. التعقل والرؤية المستقبلية: حيث إن القائد العاقل هو الـذي يحسـن التصـرف ويكون بعيد النظر، ويتخذ قراراته باتزان، فالقائد الناجح لا ينظر إلى ظـواهر الأمور بل ينظر إلى آثارها وابعادها المختلفة، كما أن الاتزان الانفعالي وعـدم التسرع ما يميز القائد الناجح عن غيره (المطيري ،١٤٢٤هـ، ص ص:٢٤١-٢٥٥).

ويضاف إليها القدرة على حسم الأمور التي تعتمد عليها كفاءة القائد في المواقف الاستثنائية التي تقضي سرعة اختيار البديل وسرعة التصرف.

عاشراً: الانماط القيادية:

(١) النمط الشوري:

وهو النمط الذي عرف به الحكم عند المسلمين من عهد الرسول القائد صلى ا عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده، حيث تميزت به القيادة بشكل عـام والاداريـة بشكل خاص، فقد جاء النص القراني بوجوب الشورى في أساس الحكم، وفي فروعـه وهو امتثالاً لقوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى، الاية: ٣٨).

كما كان الخلفاء الراشدون الذين ساروا على نهج الرسول صلى ا عليه وسـلم يوجهون ولاتهم على الأقاليم المختلفة إلى ضرورة الشورى، وأخذ رأي من معهم مـن الصحابة والسابقين من المسلمين في كل أمر جوهري، وهذا هو الـركن الثالـث مـن أركان الحكم المحلي المستقل (أبو سن، ١٤١٧هـ، ص: ١٧٤).

فالشورى هي مشاركة الناس بالحكم حيث لم يكن القائد يعقد أمراً يحدد مصيرهم إلا بعد الرجوع إلى أهل الحل والعقـد. ورغـم أن بعضـهم يخلـط بـين الشـورى والديموقراطية إلا أن الشورى هي النمط الذي يختلف عن بقية الأنماط الأخـرى بأنـه سماوي، فهو أمر من ا وهو يعلم ما يصلح لعباده، ومنزه عن العيوب، ولـيس مـن وضع البشر الذين يسنون الكثير من الأنظمة والقوانين التـي لا تصـل إلـى الكمـال لاشتمالها على العيوب التي تجعلها غير صالحه لكل مكان وزمان.

وهذا النمط القيادي يجعل العاملين أكثر إقبالاً وانتماء، وولاء لعملهـم، حيـث يشعر العاملين بأنهم فريق واحد يعمل الجميع من أجل هـدف واحـد، ويـتم مناقشـة أمورهم التي تخصهم دون التفرد بقرار دون مشورتهم، وهذا بالتاكيد يجعلهم على

درجة كبيرة من الروح المعنوية العالية، كما يجعلهم أكثر فاعلية وإنتاجاً.

وهي تعتبر حوافز غير مادية حيث يدرك العاملين بجودة جو العمل الذي لا شك أن له أثر إيجابي في روح العاملين وهو يدفعهم لمزيد من العمل والتضحية والرضا ويكونون أكثر تعاوناً وإيجابية.

وتتمثل أهم مميزات هذا النمط بأن له تأثير كبير على الروح المعنوية حيث يعمل على تنمية القيادات المستقبلية، وحفز القيادات الابداعية لدى الأفراد، كما أن تطبيق هذا النمط يشجع الأفراد على إبداء الرأي والمبادرة.

وهذا النمط هو ما يجب على مديرة المدرسة وهي القائده التربوية التي لابد أن تطبق الشريعة الإسلامية في عملها، حتى يسير العمل في مدرستها بالشكل المطلوب والذي يجعل أفراد المدرسة كأسرة واحدة.

(٢) النمط الديمقراطي :

يعتمد هذا النمط على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ التفويض الذي يفوض فيه المدير بعض سلطاته إلى الآخرين. والقائد الديمقراطي في الغالب نجده لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية في عمله، حيث يكون أكثر فعالية حينما يدير أفراداً تتوفر فيهم مهارات عالية (راتشمان وآخرون، ١٤٢٢هـ، ص: ١٨٥).

وتتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

(١) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.

(٢) نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها، ويفوض مرؤوسيه، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسيه قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرار.

(٣) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه وفي نفس الوقت يحرص على إثارة الحوار والنقاش، حتى يكون قادراً على معرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار (جمجوم، ١٤١١هـ، ص:٢٤٠).

(٤) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصـة للمرؤوسـين لمشاركته.

(٥) نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القـرار، فهو يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب، وينحصـر دوره فـي الموافقة عليه.

ومهما كانت درجة المشاركة، فإن القائد الديمقراطي الناجح هو الذي يتشارك مع مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات (الشنواني، ١٤١١هـ، ص: ٢٢٥)، كـذلك فـإن الأعضاء على حد قول مطاوع يشعرون بالـ(نحن)،وشعور الجماعة بالـ(نحن) مهـم جداً لرفع الروح المعنوية (١٤٢٣هـ، ص: ٧٩).

يتم ذلك الأسلوب عن طريق عقد المؤتمرات واللقـاءات وإجـراء الحـوارات والمناقشات، ومثل هذا الأسلوب يتيح للقائد فرصة لإطـلاع مرؤوسـيه علـى حـل المشكلات التي تواجهها المنظمة، كما يتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات، فيما بينهم عن نشاطاتهم، وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل.

ومصدر سلطته ليس دائماً السلطة الرسمية مثل القائد الأوتـوقراطي، ذلـك أن معيار التفرقة بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية هو مصـدر السـلطة للقائـد، فالقيادة الغير رسمية تتولد تلقائياً وتنشأ للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد فـي حياة المنظمة.

وإن السلوك القيادي للمدير ليس وقفاً على المدير نفسه، حيث يعتبر هو الطرف الأول في معادلة السلوك الإداري، والطرف الآخر هم المرؤوسين، فإذا زادت درجـة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، كلما قل استخدام المديرين لسلطاتهم. وكلمـا زاد استخدام المديرين لسلطاتهم، كلما قتل درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القـرارات (رسمي، ١٤٢٥هـ، ص:٥٦).

والقائد الذي يحرص في عمله على مراعاة شعور العاملين حتى يتمكن من خلق جو من العلاقات الوظيفية المنصفة بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين هو القائد الذي يمكن تصنيفه بأنه ممن تتوافر فيهم درجة عالية من اعتبار مرؤوسيه، والعمل على حل مشكلاتهم، والذي يمكن أن يحدث نتيجة لذلك هو حصول العاملين على درجة كبيـرة

من الرضا الوظيفي يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم، ويقلل من تذمرهم أو تسربهم (الطويل، ١٤٢٤هـ، ص: ٢٦٠).

وهذا النمط إذا وجد في المدرسة يوجد جو من التآلف والتناسق والتعاون، وكل من فيها يعملون من أجل تحقيق هدف محدد في نشاط تام وحيوية وإيجابيـة، وتحمـل للمسؤولة من كل فرد في المدرسة مديراً، ومعلماً، وتلميذاً (الصائغ، ١٤١٦هـ، ص ص:٤٤-٤٥).

وتتمثل أهم مميزات النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية بما يلي:

١. يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة ويظهر مواهبهم واستعداداتهم.
٢. تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتنظيمها بحيث تسمح لكل أعضـاء هيئـة التدريس بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة.
٣. المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج.
٤. تكافؤ السلطة مع المسؤولية فالمدير يفوض العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية.
٥. حل النزاع داخل الجماعة والعمل على إيجاد مناخ العمـل الخـلاق والمبـدع (حسان والعجمي، ١٤٢٧هـ، ص ص: ١٥٤-١٥٥).

(٣) النمط الاتوقراطي:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يـده، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسـات والخطـط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

فنجد أن الإداري في هذا النمط يدرك تماماً أن مشاركة مرؤوسيه له فـي أداء مهامه، وفي صنع قراراته أمراً لا يقبله، ولكنه يحاول إيجاد الإحساس والشعور لـدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعـل. فهـو يحاول عن طريق اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي يعقدها القائـد مـع مسـاعديه ومرؤوسيه أن يوجد لديهم انطباعاً بوجود مشاركة من جانبهم، وقبولاً لقراراته، وإقناعاً بها (النجار، ١٩٧٢م، ص :١١٢).

ويرى ماكجريجور في نظريته عن القيـادة والأوتوقراطيـة، أن هنـاك عـدة افتراضات قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية أهمها طبيعة الإنسـان وميلـه إلـى الكسل، وقلة العمل، والتهرب من تحمل المسؤولية. فهذه أمور تجعـل الفـرد مهيئـاً للانقياد وإلى الاعتماد على غيره، ويخاف العقاب والجزاء، ويعمل خوفاً من العقـاب لا حباً بالعمل وهو مدخل الشدة أو النظرة السلبية للإدارة (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ١٣٤).

نجد القيادة في هذا النمط تهتم كثيراً بإنجاز العمل دون العلاقات الإنسانية فهـم حكام السلطة، فينتظم العمل ويزيد الانتاج، إلا أنه ينعكس سلبيا على شخصية الافـراد العاملين معه؛ لأنهم لا يستطيعون العمل إلا بوجود قائدهم، ولكن هذه القيادة فعالة فـي المدى القصير، حيث يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، ولكن في المدى الطويل يظهر عدم الرضا والتذمر، وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف من روحهم المعنوية، ويقلل من كفايتهم وبالتالي من إنتاجهم (مطاوع وحسـن، ١٤١٦هـ، ص ص:٢١٩-٢٢٠).

وأهم مميزات هذا النمط كما يراها (مرسي، ١٤٢٢هـ، ص: ٧٣) هي:

١. أنه يؤكد على التسلسل الهرمي للسلطة.
٢. أنه يؤكد على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
٣. أنه يقوم على أساس تقسيم العمل بين الجميع، وتوزيع الأفراد حسـب خبـرتهم وتخصصهم.
٤. إن الأفراد وحتى القرارات تحكمها القواعد والتعليمات الإدارية والتنظيميـة، ولـيس المبادرات والتصرفات الشخصية، وهذا ما يحفظ للمنظمة الثبات والاستقرار.
٥. أنه موضوعي ومحايد.
٦. أنه يعتمد في اختيار الأعضاء على جدارتهم وكفاءتهم الشخصية.

أما عيوب النمط الأوتوقراطي فيتمثل في سير القائد منفصلاً عن الجماعة، فيتركـز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين لضمان عدم وجود أي نوع مـن المعارضـة لممارساته، كما أن القائد في هذا النوع يكون مهيمناً على العمليات الإدارية وكـذلك على جميع الأدوار الإدارية، وتكون القيادة لديه مركزية فلا يقوم بعمليـة تفـويض السلطة (نشوان، ١٤١٢هـ، ص: ٩٨).

(٤) النمط الديكتاتوري أو التسلطي:

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة، ويقوم فهـو يقـوم بالتهديـد والإجبار، واستعمال مبدأ الخوف، وه دائماً ما يستخدم الثواب والعقاب مع مرؤوسـيه، حيث إن المرؤوسين يعملون خوفاً من العقاب، ولهذا يسلك المرؤوسون سـلوكاً معينـاً لإرضاء القائد (سالم وآخرون، ١٤١٨هـ، ص: ١٨٧).

كما أن هذا النمط يقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، فهو يقوم بتوجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، كما أنـه يتدخل في تفصيلات عمل الآخرين (مطاوع ، ١٤٢٣هـ، ص: ١٩٥).

ونجد أن قائد هذا النمط ليس لديه فلسفة تجريبية متجددة ذات خصائص معينـة، كما أنه لا يدع فرصة لأي إبداع، أو مبادأة، ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص:٧٦).

وتكون النتائج المتوقعة غالباً لمثل هذا النموذج التحكمي هو ظهور ردود الفعل السيئة، وهو الأمر الذي قد يسبب العداوات والانقسام داخل الإدارة أو المنظمـة ككـل (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٨٧).

(٥) النمط الفوضوي او الترسلي:

يقوم هذا النمط على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يخول كـل فـرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة (المهنا، ١٤١٥هـ، ص:٢٠)، فهو نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية (هشام، ١٤١١هـ، ص: ٢٤١).

وذكر الحقيل (١٤١٧هـ، ص:٧٨) أن هذا النمط من القيادة تسـوده الفرديـة ويضيع كل شيء، وتتمثل أهم عيوب هذا النمط ما يلي:

١. نموذج مفرط للقيادة الديموقراطية.
٢. يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء.
٣. يفقد القائد في هذا النمط مقومات القيادة الفعالة.
٤. عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.
٥. ضياع وحدة العمل كفريق متكامل وعمل تربوي.
٦. لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.

7. هذا النوع أقل الأنواع القيادية إنتاجاً.
8. القائد في هذا النمط سلبي في تصرفاته، فيقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
9. اهتمام القائد يكون قليلاً جداً بتطوير كفاءة العاملين عنده، فهو يعتمد عليهم في تطوير ذاتهم (هوانة وتقي، ١٤٢٢هـ، ص: ١٦٤ ؛ حسان والعجمي، ١٤٢٧هـ، ص: ٢٤٣).

الحادي عشر: فاعلية القيادة:

إن القيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تبث في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة (الزهراني، ١٤١٣هـ، ص:٣٩).

وحدد مطاوع وحسن ثمانية عناصر لفاعلية القيادة، وهي:

1. الإنابة أو تفويض السلطة.
2. العلاقة الإنسانية الطيبة.
3. القدوة الحسنة.
4. التوجيه الجيد للاتصالات.
5. الإدارة الاستشارية.
6. الدوافع الإيجابية.
7. تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات.
8. النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة (مطاوع وحسن، ١٤١٦هـ، ص ص: ٢٢١-٢٢٢).

والقيادة الفاعلة تحتاج بطبيعة الحال إلى قائد ناجح فعال يتمتع بخصائص ومهارات تميزه عن غيره فقد يكون الشخص قائداً لكن قد لا يكون ناجحاً أو فعالاً إلا من خلال توفر عدد من الخصائص لديه، وحدد العدلوني والسويدان (ص: ٢١) هذه

الخصائص فيما يلي:

١. خصائص ذاتية فطرية: كالذكاء والشجاعة والكرم والقوة والثقة والتواضع.
٢. خصائص شخصية مكتسبة: كالإيمان والعلم وضبط النفس والشعور بالمسـئولية والنضج والجرأة والطموح.
٣. خصائص اجتماعية في تعامله مع الآخرين: كاللطف والرفق والعدل والمسـاواة والشورى والمشاركة والعفو وحسن اختيار الأعوان.

وترى الباحثة أن القائد الفعال هو الذي يعمل على بث روح الحمـاس فـي مرؤوسيه ليكونوا دائماً متحمسين للعمل، وكذلك إظهار إبـداعهم وتميـزهم فـي العمل، وكذلك يجعل التنافس الشريف واضحاً بين الجميع، كما يعمل علـى إقامـة علاقات إنسانية طيبة مع الآخرين.

الثاني عشر: نظريات القيادة ونماذج السلوك القيادي:

لقد حظيت القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية ونفسية باهتمام الكثير من الباحثين في مجـال الدراسات المختلفة من كافة النواحي سواء النفسية اوالإدارية أو العسكرية أو الاجتماعية، وقد ساهمت هذه الدراسات والأبحاث في تعميق مفاهيم القيادة الإدارية والتربوية كما أنها أدت إلى ظهور العديد من النظريات، ونماذج السلوك القيادي الحديثة٠

ولقد كانت النظريات القديمة في القيادة لا تستند على أسـاس مـن التمحـيص والبحث، كما هو الحال بالنسبة للنظريات الحديثة؛ لأنها لا تعتبر مرتكزاً في العصـر الحاضر، ولكنها تعني بداية التطور الذي انطلقت منه الإدارة الحديثـة، فالقيـادة فـي النظريات القديمة هي شيء فطري والقادة يولدون ولا يصنعون.

وفيما يلي عرض موجز لأبرز نظريات القيادة:

(١) نظرية الرجل العظيم في الإدارة:

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفـردي، حيث يرى أنصار هذه النظرية بأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسـبة، ونظـر هؤلاء المفكرون إلى القادة بأنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهـم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٣٠٩)، باعتبار أن القائد يولد ولا يصنع، وقد أكدت هذه النظرية على

أن السمات الموروثة والغرائز بمعنى الرجال العظام يبرزون في مجتمعـاتهم؛ لأنهـم يتمتعون بقدر من قدرات ومواهب نظرية عظيمة، وخصائص عبقرية غيـر مألوفـة (الصباح وآخرون، ١٤٢٦ هـ، ص: ١٥٤).

ويرجع تاريخ هذه النظرية إلى العهد الإغريقي، حيث أعتقـد الإغريـق بـأن الرخاء واستقرار المدن اليونانية لا يمكن إرجاعه إلى القوانين والدساتير وحدها، بل أن حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات غيـر عاديـة تحـتم ولاء المرءوسـين وطاعتهم لهم (علم الدين، ١٤١١هـ، ص ص: ٥-٦).

ومن العيوب الموجهة لهذه النظرية أنها تنطلق من نظرات التعـالي والتكبـر، والاستبداد بالراي للقائد والطاعة العمياء له، حيث تمثل هذه النظرية الاتجاهات السائدة القديمة في حكم الشعوب لضمان سير المرؤوسين وتنفيذهم للأوامر دون إبداء الـرأي في سلوك القائد، كما تهمل هذه النظرية طبيعة الموقف والظروف المختلفة التـي قـد يتعرض لها القائد ومرؤوسيه (نشوان، ١٤١٢هـ، ص: ٩٥).

(٢) نظرية السمات

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم (سالم وآخرون، ١٤١٩هـ، ص: ١٨٩)، ويقوم مفهوم القيادة في هذه النظرية على أساس أن النجاح فـي القيـادة يتوقف على سمات معينة بها شخصية القائد، ويمكن إجمالها في السمات التالية:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- المقدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل، وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظـيم والتقدير. واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل فـي منازعـاتهم (جمجـوم، ١٤١١هـ، ص: ٢٣٦).

ومن أهم مميزات هذه النظرية أن القادة الذين يمارسونها يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل الثقة بالنفس والتكيف الثقافي، كما أنهـم يلكمـون بعـدد مـن المهارات التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مهـارات أساسية وهي: المهارات الفنية. والمهارات الإنسانية. والمهارات الذهنية، كمـا يمكـن الاستفادة من هذه النظرية كمرشد عند اختيار القادة الإداريين لبعض المؤسسات (بدر، ١٩٩٣م، ص: ٢١٥).

أما عيوب هذه النظرية فتتمثل في عدم اتفاق الكتاب والبـاحثين عليهـا، ومـن الصعب توافر كل هذه الصفات في شخص واحد، مما يجعل من الصعب إيجاد صفات عامة مشتركة بين جميع القادة تميزهم عن غيرهم من الأفراد، وكذلك صعوبة تحديـد مفاهيم ثابتة للسمات فضلاً عن صعوبة قياسـها (الزهرانـي، ١٤١٣هـ ـ، ص:٢٠ ؛ وجمجوم، ١٤١١هـ، ص: ٢٣٦).

ورغم ما تعرضت له هذه النظرية من انتقادات، إلا أن الدراسات تشير إلـى أن هناك علاقة بين فاعلية القيادة، وبين بعض السمات الشخصية، فقد وجـد غيزلـي أن هناك علاقة بين القيادة الفاعلة، وبين بعض الصفات الشخصية مثل: الذكاء، والقـدرة الإشرافية، والمبادرة، والثقة بالنفس، واحترام الذات (نقلاً عن علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٨٢).

(٣) نظرية الموقف:

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم على أساس أنها هي التي تبرز القادة، وأن نوعية القادة تختلـف بـاختلاف الظـروف والمواقف التي يواجهونها. ويعني ذلك أن المركز الاجتماعي والاقتصادي، والإنجازات التي حققها الفرد في وقت معين، لا تؤهله إلى تولي القيادة مرة أخـرى فـي ظـرف يختلف عن الظرف السابق، وفي التاريخ يتضح أن هناك أفعالاً وظروفاً أدت إلى بروز قادة أو اختفائهم.

فنجاح القائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحـه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعـات مـن حيـث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما

بينها والإنجازات التي أحرزها. وإن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، والذي يؤدي إلى بروزه أو اختفائه حسب ما يحققه من إنجاز (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٨٣).

وأهم مميزات نظرية الموقف الاهتمام بالنظرة الشمولية للقيادة، وتحليل الموقف من واقع الظرف الذي تمارس فيه القيادة عملها. كما تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهومها ديناميكياً للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز القائد (الغامدي، ١٤١٢هـ، ص: ٢٢).

أما عيوب هذه النظرية فتتمثل في أنها أهملت دور الظروف في اختيار وبروز القادة، فقد انتقدت نظرية الظروف في أنها تجاهلت الصفات المطلوبة للقيادة، إلا أنه لا يمكن تجاهل بعض الصفات الشخصية للفرد في توليه لمنصب قيادي معين، وإذا سلمنا من أن الصفات الشخصية قد لا تلعب دوراً مباشراً في ترشيح شخص لمنصب القيادة فإن من المسلم به أن توفر بعضها قد يزيد من احتمال ترشيحه من بين أفراد الجماعة (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٨٤).

ويوجه الباحثون نقدهم لهذه النظرية من خلال أنها قد اهتمت بالصفات الشخصية للقائد، ولكنها تضع الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد السمات القيادية المطلوبة، باعتبار أنه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٣٧٠). ومن المآخذ على هذه النظرية فيما يلي:

أ. عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف.

ب. لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أنماط السلوك القيادي الأساسية.

(٤) النظرية التفاعلية :

هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث إنها محاولة للتوفيق بينهما، وذلك بالنظر إلى القيادة على أنها تفاعل اجتماعي متمثلاً هذا في شخصية القائد، المتغيرات التي تكون بالموقف القيادي.

ومن مميزات هذه النظرية أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف

الإداري، وخصائص المرؤوسين، والقائد الناجح في مفهوم هذه النظرية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سـلوك أعضـائها أو سـلوك معظمهم (الأخرش، ١٤٢٠هـ، ص: ٢٣).

فهي تمزج بين جميع النظريات السابقة، وهناك اتفاق على أن الميول القيادية لا يمكن أن تظهر إلا إذا توفرت الخصائص التالية في القائد، وهي:

١. القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة.
٢. القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والجماعة.
٣. قوة الشخصية والهيبة الذاتية.
٤. توفر بعض الصفات والسمات التي تمكن القائد من أداء مهمته على أحسـن وجه (جمجوم، ١٤١١هـ، ص: ٢٣٩).

أما عيوب النظرية التفاعلية فتتمثل في أن التطورات الحديثة التـي تمـت فـي مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية والنظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، والذي أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثـة، وتحقيـق الفاعليـة الإدارية (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص:٣٨٣).

(٥) نموذج تاننبوم وشميدت (نظرية الخط المستمر في القيادة):

وقد حددها تاننبوم وشميدت في هذه النظرية بين القائد ومرؤوسيه على أسـاس خط متواصل كما يظهر في شكل (١)، ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الأخر سلوك القائد الديموقراطي، وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه فـي المشـاركة فـي اتخـاذ القرارات (سالم وآخرون ، ١٤١٨هـ، ص:١٩١)، وتشير النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات، وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف.

شكل رقم (١)

يبين نظرية الخط المستمر في القيادة



المصدر: (سالم وآخرون ، ١٤١٨هـ، ص:١٩١).

فيقوم مفهوم هذا النموذج القيادي على أساس أن اختيار المدير للأسلوب القيادي إنما يعتمد على ثلاثة متغيرات، هي:

١. القيم والاعتقادات والصفات الشخصية للمدير، مثل: المبادئ التي يؤمن بها، ومدى ثقته في مرؤوسيه، ونظرته الشخصية للقيادة، ومدى شعوره بالأمن في ظروف غير مؤكدة.
٢. نوع المرؤوسين وخصائصهم.
٣. الظروف المحيطة، مثل: فلسفة المنظمة وتقاليدها، وفعالية وإنتاجية الأفراد كمجموعات عمل، ونوع المشكلات القائمة، وإمكانية تفويض السلطة، وضغط الوقت (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص ص: ٣٨٨-٣٨٩).

وقد طور (تاننبوم وشميدت) نموذجهما في القيادة ليشمل سبعة نماذج قيادية تبدأ من نموذج القيادة التحكمية ، ثم تتسلسل لتصل إلى نموذج القيادة بالاشتراك فيما أسموه (بسلوك المدير والمرؤوسين)، وقد أدخل (تاننبوم وشميدت) تعديلاً على هذه النماذج في

سنة ١٩٧٣م يوضح تأثير المناخ التنظيمي الداخلي للمنظمة، والمحيط الخـارج علـى النماذج القيادة التي يمكن أن يختارها المدير.

(٦) بليك و موتون (الشبكة الإدارية):

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة، وقد طـور بليك وموتون هذه النظرية، واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد، وهما:

أ. الاهتمام بالأفراد.

ب. الاهتمام بالإنتاج (سالم وآخرون، ١٤١٨هـ، ص: ١٩٣).

شكل رقم (٢)

يوضح الشبكة الإدارية لسلوك القائد

		القائد ٩،٩		القائد ٩،١
مرتفع	٩	**القائد ٩،٩**		**القائد ٩،١**
	٨	يركز على مجموعة		يهتم بالعلاقات الإنسانية
	٧	العمل ويهتم بكل من		وحاجات الأفراد ويوجد
	٦	العاملين والإنتاج		ثقة متبادلة
يهـــتم	٥			
بالأفراد	٤		**القائد ٥،٥**	
	٣		يحافظ على معنويات العاملين	
	٢		وعلى الإنتاج بشكل معقول	
	١	**القائد، ٩،١**		**القائد ١،١**
		يهتم بالإنتاجية على		يهتم بالحد الأدنى
منخفض		حساب العلاقات الإنسانية		من الإنتاج والعاملين
				بغرض استمرار العمل

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩

مرتفع ← **يهتم بالإنتاج** ← **منخفض**

المصدر: سالم وآخرون ، ١٤١٨هـ، ص:١٩٣.

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

١- نمط(١،١): ويمثل القائد الذي لديه اهتمام قليل بكل من الانتاج والأفراد.

٢- نمط(١،٩): ويمثل القائد الذي لديه اهتمام قليل بالعاملين في النظـام، ولكنـه شديد الحرص والاهتمام بإنجاز المهام.

٣- نمط(٥،٥): ويمثل القائد الذي يبدي اهتماماً معقولاً بالإنتاج، وفي الوقت نفسه يهتم بالمحافظة على مستوى معقول من الروح المعنوية لدى العاملين.

٤- نمط(٩،١): ويمثل القائد الذي يؤمن بأن الانتاج الأفضل ينجم عـن جماعـة عمل سعيده، لذا فهو يكرس معظم اهتمامه للحفاظ على علاقات مرضية بـين أفراد جماعته على حساب اهتمامه بالإنتاج (الطويل، ١٤٢٢هـ، ص:٢٥٦).

٥- نمط(٩،٩): هو القائد المثالي وهو يعكس أقصى درجات الاهتمـام بالعـاملين والإنتاج معاً.

حيث تؤكد هذه النظرية على أن هناك عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة مـن خلاله، وأما أهم عيوبها أنها تفتقد إلى الدقة كالنظريات الأخرى.

(٧) نموذج ريدن (نظرية الابعاد الثلاثة):

هذه النظرية التي طورها ريدن هي إضافة بعد جديد على بعدي العناية بالإنتاج والعناية بالأفراد، وهو بعد الفاعلية، وقد ميز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة:

أ. القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل، واطلق عليه القائد المتفاني.

ب. القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، واطلق عليه القائد المرتبط.

ج. القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، واطلـق عليـه القائـد المتكامل.

د. القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، واطلق عليـه القائـد المنعزل (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٣٦٨).

وقد بين ريدن أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عواملـه التـي يمكـن تحديدها في خمسة عوامل:

١) المناخ النفسي في النظام.

٢) التقنية المستخدمة لتنفيذ العمل.

٣) العلاقة مع الرؤساء.

٤) العلاقة مع الزملاء.

٥) العلاقة مع التابعين (الطويل، ١٤٢٢هـ، ص: ٢٥٨).

وتتمثل أهم مميزات نموذج ريدن في أنه عمل على تطوير الشـبكة الإداريـة حيـث أضاف بعد الفاعلية للقيادة، وأكد على أهمية الموقف كبعد مهم يحدد خصائص القيـادة (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ٣٧١).

(٨) نموذج فيدلر (نظرية التكيف) :

يرجع تاريخ هذه النظرية إلى عام ١٩٦٧م، وذلك عندما أشار فريدي فيدلر في مؤلفه عن نظرية لبعض مقومات هذه النظرية، واتبعها بمحاولة أخرى في عام ١٩٧٣م أكد فيها على بعض المقومات السابقة، وأضاف إليها مقومات أخرى (البستان وآخرون، ١٤٢٣هـ، ص: ٢٢٤).

يعتبر فيدلر من أوائل من طرح تصوراً شاملاً لنموذج احتمـالي فـي القيـادة، ويفترض في نموذج فيدلر أن فعالية أداء الجماعة تعتمد على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعيه، ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائـد (الطويـل، ١٤٢٢هـ، ص: ٢٦٦).

أما الموقف الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسوه عملهما في إطاره من خلال تحليـل عناصـر الموقف التي يرى أنها ثلاثة، هي:

١- العلاقة بين القائد وموظفيه.
٢- البناء التنظيمي للعمل.
٣- سلطة القائد التي يعطيها المنصب له (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص ص: ٣٦٥-٣٦٦).

وعلى الرغم من التحديات التي واجهها نموذج فيـدلر إلا أن نموذجـه يشـكل مدخلاً مهماً في مجال التعامل الاحتمالي مع فعالية القيادة (الطويل، ١٤٢٢هـ، ص: ٢٦٧).

ويعتبر نموذج فيدلر من النظريات الشاملة التـي تناولـت السـلوك القيـادي، والاهتمام بالعلاقات بين القائد والمرؤوسين، وأشارت هذه النظرية إلى أنـه لا يوجـد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أكدت على أنه ليس هناك صفات معينة ينبغي توافرها في كل قائد.

وفي هذا الإطار نجد أن القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير علـى مرؤوسـيه بشكل يزيد من إنتاجهم، ويرفع من الروح المعنوية للجماعة، ويقلل من معـدل دوران العمل والتغيب عنه (سالم وآخرون، ١٤١٨هـ، ص: ١٩٧).

(٩) نموذج المسار والهدف:

يعتبر هذا النموذج الذي قام بتطويره روبرت هاوس بالاشتراك مـع تيـرانس ميتشل في سنة ١٩٧٤م محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية لدى المرؤوسـين. أي أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمط سلوكه القيـادي علـى دافعيـة المرؤوسين للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية (الزهراني، ١٤١٥هـ، ص: ٢٧)، ونجد أن الباحثين قد ميزا بين أربعة أنماط من السـلوك القيـادة فيمـا يتعلـق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس، وهي:

١. القيادة الموجهة.
٢. القيادة المشاركة.
٣. القيادة المتمة بالإنجاز.
٤. القيادة الإنسانية.

وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية، هي:

١. صفات وخصائص القائد الشخصية.
٢. صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية.
٣. طبيعة وخصائص العمل.
٤. الظروف والمواقف التنظيمية (المهنا، ١٤١٥هـ، ص: ٣٢).

وهذه المتغيرات تركز جميعها على أن السلوك القيادي له بعدين مهمين، همـا: البعد الإنساني والبعد الوظيفي اللذين لا يمكن إغفالهما إذا أردنا التطوير وزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة في جو يسـوده روح الفريـق، ولكـن هنـاك اعتبارات تحدد نمط أو أسلوب القيادة باعتبار أنها العامل الرئيس الذي يتحدد بناء عليه أسلوب أو نمط القيادة هو شخصية القائد نفسه، ونوع الأسلوب القيادي الذي يسـتخدمه مع مرءوسيه، ومن بين هذه الاعتبارات كما يراهـا مرسـي (١٤٢٢هـ، ص ص: ١٥٥-١٥٦) ما يلي:

١) **عامل السن**: فقد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الترسلي الذي يقـوم علـى حرية العمل مع الشخص البالغ، بينما يكون الأسلوب الأوتـوقراطي أنسب لصغار السن.

٢) **عامل الجنس**: حيث تميل الإناث عادة باستثناء بعض الحـالات إلـى الأسـلوب الأوتوقراطي، ولذا يصبح من الأفضل إتباع هذا الأسلوب من القيادة مع الإناث بينما يكون الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي أجدى مع الرجال.

٣) **عامل الخبرة**: حيث من الأفضل أن يتبع القائد أسلوب القيـادة الديمقراطيـة، أو الترسلية مع المرءوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة عن العمل، فـي حين أن الأسلوب الأوتوقراطي قد يكون أفضل من الأفـراد حـديثي العهد بالعمل.

٤) **عامل الشخصية**: يتفاوت الناس في شخصياتهم، فمن الناس مـن يجـدي معـه الأسلوب الديمقراطي، ومن أمثلة ذلك الشخص العدواني والشـخص التابع، وقد يكون الأسلوب الترسلي أفضـل مـع الشخصـيات ذات النزعة الفردية الذين يحبون العمل بمفردهم ويكونـون منتجـين إذا تركت لهم الحرية في العمل، ويقل إنتاجهم أو يتلاشـى إذا أرغمـوا على العمل وسط فريق أو جماعة.

٥) **عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي**: قد يكون القائد ديمقراطي في تعامله إلا أن مرؤوسيه ليست لديهم القدرة على العمل في هذا الجو فيحتم ذلـك على القائد استخدام الأسلوب الأوتوقراطي، ولكن يمكن للقائد أن يبدأ مع مثل هذه المجموعة بالأسلوب الأوتوقراطي، ويعمل فـي نفـس الوقت على تعويدهم على العمل بالأسلوب الديمقراطي بالتدريج، وهو بهذا يعمل على تنمية وتدريب مرءوسيه.

أما عن العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي فهي عديدة منها :

١. عوامل تخص القائد من حيث القيم التي يؤمن بها ومدى إيمانه بكفاءة مرؤوسيه.
٢. عوامل تخص المرؤوسين وتتمثل في استعدادهم لتحمل المسؤولية ومدى ثقـتهم بأنفسهم.

٣. الموقف وهي مدى صعوبته أو سهولته (الصباب وآخرون، ١٤٢٦هـ، ص: ١٥١).

والعوامل السابقة تؤثر تأثيراً كبيراً في إتباع أي نمط قيادي لم تعتد عليه المنظمة حتى لا يجد المتاعب والصعاب الكثيرة (القريوتي، ١٤٢٤هـ، ص:١٨٩) وبالتالي لا بد من استخدام النمط القيادي المناسب حتى يسير العمل بيسر وسهولة، وحتى يوجد الجو الأخوي، ويبث روح الفريق بين مرؤوسيه.

الثالث عشر: أهمية الدور القيادي لمديرة المدرسة:

تعتبر الإدارة المدرسية هي أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها التي يسعى النظام التعليمي إلى تحقيقها، ولكونها المركز المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع وتطويره.

ولقد بدأت الإدارة التربوية تلبي خصائص المدرسة الحديثة من خلال جعل مدير المدرسة قائداً مهنياً وتربوياً يتفاعل ويشارك ويتعاون مع الجميع في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم إداري واعتبر موضوعاً أساسياً في الدراسات، وأصبح يمثل جزءاً بارزاً في أدبيات علم الإدارة وعلم النفس الإداري، ولم تعد تختصر الدراسات والبحوث على القيادة العسكرية والسياسية إنما تعدت تلك لتشمل القيادة التربوية؛ لأنها إحدى الوسائل الفعالة في تطوير وتحسين العملية التعليمية والتربوية، حيث إنها تحدد المعالم وترسم الطرق وتنير السبيل أمام العاملين للوصل إلى الأهداف التربية المنشودة (الهزايمة، ١٤٢٥هـ، ص: ٦).

وقد استفادت الأنظمة التربوية من علم الإدارة بدرجة كبيرة، وذلك لأن الإدارة التربوية ليست سوى تنظيمات لهذا العلم في المجال التربوي (نشوان، ١٤١٥هـ، ص: ١٢١).

ولقد ذهب عدد من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية التربوية، وأن أهميتها تنبع من أنها تقوم بدور أساسي يؤثر في جوانب العملية الإدارية. وإن الإدارة المدرسية في معناها العميق هي قيادة تربوية على مستوى المدرسة، وهي

المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التعليمية وبدونها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي (الهزايمة، ١٤٢٥هـ، ص: ٦). وذلك لأن مديرة المدرسة العنصر الأكثر فاعلية في إدارة المدرسة والمؤثر المباشر في مسيرتها من خلال قيادتها للمدرسات والطلبات والعاملات الأخريات بما يحقق أهداف المدرسة وخصوصاً المرحلة الابتدائية التي تعد من المراحل التعليمية المهمة لما لها من أثر عميق في تكوين شخصيات الطالبات، حيث تعطى هذه المرحلة درجة كبيرة من الاهتمام من القائدة في النظام التعليمي.

وإذا نظرنا إلى العمل في المدرسة فإننا نجده يتأثر بشكل كبير بمديري المدارس وتلعب الإدارة وقيادتها دوراً حاسماً، وأثبتت البحوث العلمية والتطبيقية أن القيادة لها أهمية كبيرة، وتلعب دوراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية أو فشلها، وأولى الباحثون لموضوع القيادة أهمية خاصة واعتبروها نقطة مركزية في أبحاثهم التربوية؛ لأن من خلالها يكون التطوير وتغيير المجتمع إلى الأفضل، وعليه أصبحت المديرة في الاتجاهات التربوية الحديثة قائدة تربوية بدلاً من كونها مديرة وذلك للدور الذي تقوم به في مدرستها، فهي تدير المدرسة، وتوثر في الهيئة التعليمية وفي طالباتها، حيث إنها تؤثر في شخصيتهن التي تتشكل في هذه المرحلة، وهذا يؤكد أن السلوك القيادي أصبح أعمق وأوسع نشاطاً.

فمديرة المدرسة القائدة لها جهودها وقدراتها وإمكانياتها وإبداعها، وما تقدمه من عطاء من خلال اهتمامها في بعدين أساسيين في القيادة التربوية هما: البعد الوظيفي، والبعد الإنساني.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى الدور المهم والخطير الذي تلعبه القيادة التربوية المتمثلة بإدارات المدارس، إذ أن دورها القيادي الفاعل مرتبط بتحسين كفاية العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة. وهما مرتبطان بالكيفية التي تقود بها المدرسة والسلوك القيادي الذي تمارسه وقدرتها في توظيف الإمكانيات (الهزايمة، ١٤٢٥هـ، ص: ٧).

الرابع عشر: المهام والمسؤوليات القيادية لمديرة المدرسة:

يعتبر القائد التربوي هو ذلك الفرد القادر على التأثير على مجموعة العمل في المؤسسة التربوية لإيجاد وتوفير المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتهم، وتنمية مهاراتهم، من خلال تحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المدرسة نجاح شخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم.

وتنقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين: مهام رسمية تنظيمية، وأخرى: سلوكية أخلاقية، تنظم وتتحكم في الأولى، وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية.

وعليه فإن مهام مديرة المدرسة ومسؤولياتها القيادية والإدارية والفنية والتربوية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، وجوانب الحياة المدرسية، ويدخل تحت هذه المسؤولية العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيها. ولكن بالرغم من كثرتها وتعددها يمكن تصنيفها تحت فصائل محددة تقل أو تكثر في عددها، ودورها الأكثر أهمية وهو الدور الرئيسي بالنسبة لمعلماتها هو إنها المترجم للقرارات العليا (سمعان ومرسي، ١٤٠٩هـ، ص: ٦٧).

ويمكن تحديد مسؤوليات مديرة المدرسة في الجوانب التالية :

١) المسؤوليات الفنية.
٢) المسؤوليات الإدارية والمالية والأمنية.
٣) المسؤوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة (مصطفى، ١٤٠٧هـ، ص ص: ٥٢-٥٤).

ولعل التصنيف الأكثر تداولاً بين دارسي الإدارة والقيادة التربوية هو تصنيف واجبات مديرة المدرسة حسب الوظيفة الإدارية الرئيسة للمديرة أو القائدة الإدارية وهي:

(١) وظيفة القيادة (الطويل، ١٤٢١هـ، ص: ٢٧٨).
(٢) وظيفة التنظيم: وهي الوظيفة التي تحقق التنظيم بين القوى العاملة والموارد المتاحة.

(٣) وظيفة اتخاذ القرارات.

(٤) وظيفة التنفيذ.

(٥) وظيفة التوجيه: وهي تحتل مكانة خاصة في عمل المديرة كعنصر من عناصر وظيفتها الإدارية.

(٦) وظيفة المراقبة: وهي تهتم في الجوانب المدرسية بمقارنة العمل وفقـاً لمعايير محددة (سالم وآخرون، ١٤١٨هـ، ص ص: ١٦-١٧).

(٧) وظيفة المتابعة.

(٨) وظيفة التنسيق .

(٩) وظيفة التقويم.

(١٠) وظيفة كتابة التقارير وإجراء الاتصالات بالسلطات الأعلى.

(١١) وظيفة العلاقات الإنسانية والاتصال بالجماهير الخارجية.

وتحت كل وظيفة من هذه الوظائف يدخل العديد من الواجبات والأنشطة التي لابد أن تقوم بها المديرة لتأدية الوظيفة على وجهها الأكمـل، ومهمـا كانـت درجـة المركزية التي تمارسها السلطات التعليمية على مستوى الوزارة والمراقبة، فإنه يبقـى لمديرة المدرسة على الدوام ما تزاوله مـن الأعمـال الإداريـة والتربويـة والفنيـة والاجتماعية على مستوى مدرستها.

وتعتبر مديرة المدرسة الابتدائية هي المسؤولة الأولى عن سير العمـل فـي المدرسة من جميع النواحي، وواجباتها متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ومنها:

١. هي كبيرة المعلمات وعليها جعل المدرسة وسطاً صالحاً مناسباً لحياة الطالبات، ووسيلة ناجحة لتعليمهن وتنشئتهن نشاة صحية.
٢. هي المسؤولة عن سير العمل وإفادة المعلمات بعلمها وخبرتها.
٣. إنها النائبة عن أمهات الطالبات، فكلهن أمانة في عنقها ترعاهن بالرحمـة فـي غير لين وبالشدة في غير عنف.
٤. على مديرة المدرسة أن تبلغ الرئاسة عن كل معلمة تتصف بالاسـتهتار وعـدم امتثال الأوامر والتعليمات (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص ص: ٨٨-٨٩).

المبحث الثاني

الروح المعنوية

أولاً: مفهوم الروح المعنوية:

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة، فلا يمكن ملاحظته إلا عن طريق آثاره ونتائجه، مما أدى إلى تعدد التعريفات من قبل الباحثين (الزهراني، ١٤١٣هـ، ص: ٣٥).

ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المنظمة (مرسي، ١٤٢٢هـ، ص: ١٣٤).

كما أن الروح المعنوية تعبر وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارة هذا العمل، وهي الإحساس المبهم لدى العاملين، وهي الإحساس الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة، أو الإحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم (جمجوم، ١٤١١هـ، ص: ١٩٤).

ونجد كثيراً من كتاب الإدارة وعلم النفس يفرقون بين مصطلحي الإشباع الوظيفي والروح المعنوية، حيث إنهم يرون أن الإشباع الوظيفي هو أمر يتعلق بالفرد، بينما تتناول المعنوية وصفاً للمجموعة، إلا أن العوامل المؤثرة فيهما هي عوامل مشتركه بينهما (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص: ٣٦٢).

وترتبط الحالة المعنوية بالدافعية لأنها تمثل اتجاهات الفرد في عمله والمنظمة التي يعمل بها، حيث يؤدي العاملون أعمالهم إذا كان لديهم شعور أفضل، وذلك من خلال تحقيق الشروط الآتية: ١- العدالة ٢- الشفافية ٣- التقدير ٤- الاستجابة ٥- المشاركة (رتشمان وآخرون، ١٤٢٣هـ، ص: ٢٥١).

وتعتبر المديرة مسؤولة عن حفز المرؤوسات على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهن بأهداف المدرسة وسياساتها والإخلاص لها، وذلك من خلال رفع معنوياتهن، حيث إن رفع الروح المعنوية ركيزة أساسية للتوجيه الفعال بجانب ركيزتي الاتصال والقيادة.

ومن التعريفات الشاملة للمعنوية أنها: مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وبثبات لتحقيق هدف مشترك. وتعتمد الروح المعنوية على عوامل رئيسية هي:

١. مدى ثقة الموظف بهدف التنظيم الذي يعمل فيه والذي يساهم مع مجموعة العاملين لتحقيقه.
٢. مدى ثقة الموظف في قيادته.
٣. مدى الثقة المتبادلة بينه وبين زملائه في العمل.
٤. كفاءة التنظيم ونشاطه، سواء كان ذلك من الناحية الرسمية أو غير الرسمية.
٥. حالة الموظفين الجسمية والعقلية والنفسية.

وفي بعض الحالات يكون من العسير تحقيق التوازن بين هذه العوامل الرئيسة جميعاً، كما أن ضعف أحد هذه العوامل الخمسة لا يعني انخفاض الروح المعنوية بالكلية للمرؤوسين، إذ أن التنظيم السليم يمكنه أن يحقق ارتفاع الروح المعنوية لدى أعضائه بباقي العناصر (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ١٧٦).

والواقع أن التعريفات العديدة للمعنوية تؤكد حقيقة مهمة تدركها الإدارة الحديثة وهي أن الأفراد في المشروع يكونون أكثر العوامل خطورةً وأهميةً في العملية الإدارية، حيث إن معرفة كيف يعمل الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم بعضاً، وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم، وكيف تتاح لهم الفرصة للأداء الجيد الفعال، وكيف نغرس فيهم روح الفريق والتعاون، كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الحديثة، وعموماً يمكن ان نستخلص من التعريفات السابقة نتائج عدة منها:

أ. أن الروح المعنوية حالة نفسية او عاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، حيث إن عامل واحد لا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية، حيث إنها تخضع في انخفاضها وارتفاعها إلى متغيرات متعددة.

ب. أن الروح المعنوية للموظف لا تتأتى بالحوافز المادية، أو عن طريق السلطة الرسمية، بل عن طريق احتواء جو العمل المحيط وتحسين الظروف الملائمة التي تمكنه من أداء العمل بخلق الثقة والاحترام والتفاهم والتعاون الفعال بين القائد والمرؤوسين.

ويترتب على ما سبق أن القادة الإداريين هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن توافر الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم، وهم الذين يقومون بدور أساسي في ارتفاعها وانخفاضها (كنعان، ١٤٢٣هـ، ص: ١٧٦).

ولقد كان هدف حركة العلاقات الإنسانية رفع معنويات الأفراد وتوليد الشعور بالرضا لديهم عن طريق جعل الأفراد في التنظيم يشعرون بأنهم يقومون بدور مفيد ومهم في المجهود الكلي (الشنواني، ١٤٠٢هـ، ص: ٨١).

ثانياً: أهمية الروح المعنوية:

لقد كشفت الأبحاث والدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة، وإن كفاية العوامل الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بالروح المعنوية للأفراد، وأن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتضمن وتنطوي على إيجاد الثقة والتعاون والتفاهم التام بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وأظهرت أن الطاقات الكامنة للعاملين تنطلق وتتكشف عندما تتحسن علاقات العمل بالمشروع، وأن من أكبر المشكلات التي تواجهها الإدارة هي تنمية التعاون الاختياري بين الأفراد، وبث روح الفريق فيهم حتى تتضافر الجهود والطاقات والقوى لتسيير المشروع بنجاح.

ونجد أن الكثير من الإداريين تأثروا إلى حد كبير بأهمية الروح المعنوية بين العاملين، فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثيرهم في عملية التحفيز، كما أنهم يعتقدون أن الروح المعنوية هي عنصر من عناصر التحفيز، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح والخدمات للعاملين (الغامدي، **١٤١٢**هـ، ص: ٣١).

ولقد أثبتت بعض الدراسات أن قوة المشروع الحقيقية هي في أفراده، فإذا كان المشروع قادراً على رفع الروح المعنوية للأفراد، فهو بالتالي قادراً على تدعيم مركزه التنافسي، ومقابلة التحديات التي تواجهه حيث يزيد من الإنتاج، ويصبح الأفراد أكثر قدرة على الابتكار، وهذا يؤكد الأثر الكبير للروح المعنوية، لذلك بدأت الإدارة في وضع البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب التي تؤدي بدورها إلى معرفة مشاعر الأفراد، وأيضاً وضع البرامج التي تهدف إلى خفض ردود الفعل السلبية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الأفراد (الشنواني، ١٤١٠هـ، ص: ٤٦١).

كما أثبتت الدراسات أن الأفراد يحتاجون إلى فرص للتعبير عن أنفسهم وعـن حريتهم في العمل، وعن تحررهم من السلطة التحكمية، وكذا الفرص المتاحة لهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم الشخصية، حتى يشعروا بالمسؤولية تجاه عملهم إذا عملوا كأشخاص مسؤولين، وهم يرغبون في التعاون عندما تعطيهم الإدارة الفرصـة لهـذا التعاون.

وبتعبير آخر فقد أكدت هذه الدراسات صحة وحقيقة ما ردده علمـاء السـلوك الإنساني منذ فترة طويلة من أن جهود الفرد تتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثـر ممـا تتأثر بالبيئة الطبيعية أو المادية. ودور الإدارة هنا –ومشكلتها كذلك- هو اكتشاف هذه الاتجاهات والتنبؤ بها، والتأثير فيها وتوجيهها الوجهة المرغوبة (الهيتي، ١٤٢٥هـ، ص ص: ٣٠-٣١)، فالروح المعنوية مرتبطة ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بالإشباع الوظيفي (جمجوم، ١٤١١هـ، ص: ٢٠٠).

ويشير العمايرة (١٤٢٠هـ، ص: ١١٩) أنه حتى تكون المدرسة مكانا تسـوده السعادة والبهجة والمودة، لا بد أن يحترم القائد جميع العاملين، ويهتم بمشاكلاتهم ويقدم العون لهم، ويشعر كل فرد منهم بأنه محور اهتمامه، ويجب عليه أن يبنـي علاقـات ودية سليمة مع الجميع، وأن يتعامل مع الجميع بطريقة واحـده منطلقـة مـن الـود والاحترام المتبادل، فكل هذا يجعل الروح المعنوية لدى الأفـراد مرتفعـة لأن هـذه المعاملة تؤثر إيجابياً في سلوكهم.

وعليه تعتبر الروح المعنوية أهم العوامل التي تساعد على وجود عمل تعـاوني مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأفراد، وبالتالي زيادة الإنتاج للمجموعة.

ثالثاً: مؤشرات و مظاهر الروح المعنوية:

تعد الروح المعنوية انعكاساً لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشراً مهماً لمدى نجاح المؤسسة وفاعلية القيادة بها، ومن الأهمية التعرف على أهم مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية من أجـل تنميـة هـذه الـروح والمحافظة عليها عالية (الزهراني، ١٤١٣هـ، ص: ٤٥).

وعلى ذلك فإن التقديرات الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعـض الظواهر، مثل الأفعال والتعبيـرات والتعليقـات الشـفوية والانتقـادات (الشـنواني،

١٤١١هـ، ص: ٤٦٤)، وتتمثل الروح المعنوية العالية لدى الفـرد والجماعـة نحـو المنظمة، والذي يظهر على تصرفاتهم، فإذا اهتم مدير المدرسة بإيجاد الجو الذي يشعر فيه كل مدرس بالرضا، والميل نحو العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة، فإنـه بذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ومن هذه الأمور التي تساعده على تحقيق ذلك:

١) توفير ظروف عمل سارة في المدرسة.

٢) المعاملة العادلة في العمل (الحقيل، ١٤١٧هـ، ص: ٩٣).

٣) انخفاض الشكوى والتذمر من العمل.

٤) تماسك الأفراد واتحادهم لتحقيق هدف مشترك.

٥) ارتفاع كمية الإنتاج (نشوان، ١٤١٢هـ، ص: ٧٣).

فالروح المعنوية هي دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، حيث إن انخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يدل على سوء أو جودة العلاقات، وهناك مظـاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية، ومن أهم هذه المظاهر:

١. مستوى الأداء والانتاج.
٢. مدى استمرار واستقرار العاملين.
٣. مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.
٤. مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
٥. مدى كثرة الشكوى والتظلمات (مرسي، ١٤٢٢هـ، ص: ١٣٤).

ومن مؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية :

(١) **فقدان الاهتمام:** حيث إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو من أكثر العوامـل التـي تسبب عدم استقرار الأداء، وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعـب والملـل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير علـى الـروح المعنوية.

(٢) **دوران العمل:** وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، حيث إن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل بعـض، يـؤدي إلـى عـدم الاستقرار (جمجوم، ١٤١١هـ، ص: ١٩٧).

(٣) **المظالم والشكاوي:** وهي مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية.

(٤) **التوقف عن العمل:** تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج، وليس كل توقف عن العمل إضراباً، فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

(٥) **الغياب**: يعتبر ازدياد معدل الغياب مظهر من مظاهر انخفاض الروح المعنوية، ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة (٣%)، وهذا المعدل يتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس، ولكن إذا زاد الغياب عن المعدل المتوقع، يتوجب على إدارة الأفراد دراسة الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

(٦) **مشاكل النظام:** حيث إن كثرة هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية، ومرتكبي تلك المشكلات والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة، وقد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعليمات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقاً من ذلك مثل سوء الاختيار أو النقل الخاطئ للفرد من وظيفة لأخرى. وتتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبول منطقياً، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء متناسباً مع الذنب، كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

(٧) **تقييد الإنتاج**: حيث إن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بانخفاض الروح المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الإنتاج هو أن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل،

ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين حين وآخر (جمجوم، ١٤١١هـ، ص:١٩٨ ؛ وحسان والعجمي، ١٤٢٧هـ، ص ص: ٣٨٣-٣٨٤).

وذكر نشوان (١٤١٢هـ، ص ص: ٧٣-٧٤) أن الأدب المتصل بالدوافع والروح المعنوية للأفراد يشير إلى ما يلي:

١. لا يحتمل وجود نوعية عالية من الإنتاج مع روح معنوية منخفضة، ولكن ليس بالضرورة أن تتضمن المعنويات العالية نوعية جيده من الانتاج.
٢. المعنويات عملية معقدة ومتغيراتها متداخلة، أي أن المعنويات لا تأتي من مصدر واحد، فهي مختلفة ومتفاوتة من وقت لآخر.
٣. المعنويات عملية مرتبطة بتحقيق الذات.
٤. يميل الإداريون دائماً إلى المبالغة في تقدير درجة المعنويات لدى الأفراد، ويميل الأفراد كذلك إلى المبالغة في درجة انخفاضها.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا، ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح جواً مثالياً إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهر الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة، ولقد أصبح من العسير على إدارة الإفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة، وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور، وبخاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما فقط.

فينبغي أن تهدف المؤسسة التربوية إلى تنمية روح معنوية عالية عند جميع العاملين فيها، فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة، حيث أن ذلك يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز انتماء العاملين فيها (العمايرة، ١٤٢٠هـ، ص: ١٣٤).

رابعاً: الروح المعنوية عند الفرد والجماعة:

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها. والروح المعنوية لا تقتصر على الفرد فقط بل أيضاً للجماعة روح معنوية، فالروح المعنوية أساساً هي مسالة فردية تصف مشاعر الفرد

تجاه عمله ومدى رضاه عنه؛ لذلك فإن نجاح الإدارة يتوقف على ما يظهره الأفراد من تجاوب واستعداد وتعاون معها هذا حين تكون لدى الإدارة القيادة الجيدة (الشنواني، ١٤١١هـ، ص ص: ٤٦٢ -٤٦٣).

وإن تحسين ظروف العمل لها أثر كبير في رفع معنويات الفرد، وبالتالي في التأثير على ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بغية الإفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم، أو عدم ملائمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز، وبإشراكهم في بعض نواحي الإدارة، وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بتوفيرها لهم.

وإن لمعنويات العاملين أهمية كبيرة حيث تعتبر مقياساً لمدى فعالية الأداء، فإذا كانت معنوية العاملين مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، وينظر بعض المديرين إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنوياتهم بحيث إذا كان السلوك بالشكل غير المطلوب اعتبر ذلك دليلاً على انخفاض الروح المعنوية لديهم، وعليه تقسم الروح المعنوية على قسمين:

١. الروح المعنوية للفرد: وتعتبر مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل، وتعبر أيضاً عن مشاعره تجاه زملائه في العمل واتجاه رؤسائه، بالإضافة إلى ردود الفعل لديه تجاه ساعات العمل التي يؤديها ونوع الإشراف الخاضع له وسياسات الأفراد وغير ذلك من ظروف العمل.
٢. الروح المعنوية للجماعة: وهي تصف ردود الفعل الاجتماعية للمجموعة وتركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية وتعطي اهتماماً أكبر للمشاعر الجماعية حول الانجازات التي تقوم بها المجموعة مما يجعل مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد، وتكون الروح المعنوية هنا هي مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة (حسان والعجمي، ١٤٢٧هـ، ص: ٣٨٢).

بالإضافة إلى ذلك ينبغي العناية بأمر العناصر الطبيعية والنفسية المكونة للروح المعنوية، حيث إن هناك عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة، وهي:

١) لا بد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائماً موضع التقدير من قبل الإدارة.

٢) وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله، وكذلك فرصة أداء العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بأدائه.

٣) وجوب تحرر الفرد من القلق، مما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته، ولا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جواً اجتماعياً ممتعاً.

٤) يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين (نشوان، ١٤١٢هـ، ص: ٧٤).

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط وتم ترسيخها في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية، وأصبح المناخ السائد مساعداً لفاعلية أداء أفراد التنظيم، مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية.

ومن السياسة الخاصة بالروح المعنوية التي تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى من الروح المعنوية العالية بين الأفراد، وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية، وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية لدى الأفراد، علماً أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية لدى الأفراد ويشككون في نتائج هذه الدراسات (الهيتي، ١٤٢٤هـ، ص ص: ٤٠-٤١).

وعليه ينبغي أن تهدف المؤسسة التربوية إلى تنمية الروح المعنوية العالية عند جميع العاملين فيها، فيشعر كل واحد منهم أنه مسؤول عن نجاح المؤسسة، حيث إن ذلك يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز انتماء العاملين فيها.

خامساً: المبادئ الأساسية لتحقيق بيئة معنوية جيدة:

يؤكد أغلب العاملين في مجال التربية والتعليم أن هذه المهنة من أصعب المهن جميعاً حيث إنها تتعامل مع مشاعر البشر التي تتغير في كل لحظة ولا يمكن بأي حال من الأحوال إيجاد طريقة لتثبيت السلوك وما يتبعها من أحوال متغيرة ولذلك تعتبر الإدارة المدرسية دائماً مسؤولة مسؤولية كاملة عن تحقيق مستوى لائق من الحالة النفسية لدى العاملين في المدرسة.

ولذلك ينبغي تحقيق مجموعة من المبادئ للوصول إلى بيئة مدرسية يتمتع أفرادها بمستوى عالٍ من الروح المعنوية، وهذه المبادئ هي:

١. المحافظة على جعل العمل ممتعاً من خلال خطة مدروسة وطموحه للعام الدراسي.
٢. مشاركة جميع أعضاء الهيئة التعليمية في وضع هذه الخطة وتزويدها بالأفكار الجديدة والمفيدة.
٣. تنمية الإحساس بالانجاز خاصة غير المحسوس حتى يشعر الجميع أنهم محل تقدير.
٤. تقدير الجهود غير العادية والاعتراف بها حتى لو كانت مختلفة مع وجهة نظر الإدارة.
٥. الموضوعية في التعامل وتحقيق الإنصاف والبعد عن المجاملة والتحيز.
٦. القدرة الكاملة على تحمل المسؤولية الاجتماعية للعمل التعليمي مع الاعتراف بأهميته ومشقته.
٧. زيادة الدعم للنمو الشخصي إيماناً بالفروق الفردية بين الأفراد.
٨. إتاحة الفرصة للتعبير عن المشكلات دون خوف.
٩. إتاحة الفرصة للكشف عن الإبداعات والابتكارات والعمل على تقديرها بصورة ترضي الذات وتحقق مساحة أكبر في زيادة الابتكار (حسان والعجمي، ١٤٢٧هـ، ص: ٤٣٤).

سادساً: العلاقة بين النمط القيادي والروح المعنوية:

تعتبر القيادة والنمط القيادي من أهم العوامل المحددة لمستوى الروح المعنويـة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة التنظيمية، فالقيادة التي تعتمد على التسلط والاستئثار بالسلطة والتعامل مع الأفراد بدرجة من التعالي والتعاظم عليهم، تسهم بشكل كبير في تباعد الأفراد عن القيادة، وانخفاض الروح المعنوية للجماعة، ويعـوق ذلـك تحقيـق الأهداف (الغامدي، **١٤١٢**هـ، ص: ٣٧).

وإن سلوك القيادة الجيدة مع المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقـة والاحتـرام والتعاون بين القائد ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم، وبث روح الفريـق والتعـاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف تكـوينهم السـيكولوجي، وإطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره، وإعطائهم حقهم مـن التقدير في حينه، وتوفير الحوافز الإيجابية سواء المادية أو الأدبية، ووضع الشـخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من الكفاءات المتاحة على أحسن وجه، كما أن على القيادة أن تهتم بحل مشكلات العمل حتى يتوافر الجو المناسـب للإنتـاج بكفاءة وفاعلية فهذه المشكلات كفيلة بامتصاص طاقات القوى العاملة التـي تنصـرف جهودها إلى الصراع والنزاع عند وجود هذه المشكلات. وبكافة هذه الوسائل وغيرهـا يمكن تنمية روح الجماعة والفريق بين أفراد القوى العاملة ورفع معنوياتهم بما يمكـن معه كفالة العمل البناء وتسيير دفة المشروع بنجاح.

وهناك وسائل عديدة يمكن أن تتخذها القيـادة للوقـوف علـى آراء العـاملين واقتراحهم بشأن المسائل المشار إليها ومنها: إعداد صناديق للمقترحات توضـع فـي أماكن العمل المختلفة، وتجمع فيها آراء ومقترحات العاملين بدون ذكر أسمائهم إذا مـا رغبوا في ذلك. وقد يتبع المشروع نظاماً بمقتضاه تقـدم المقترحـات مـن العـاملين لرؤسائهم المباشرين الذين يرفعونها بدورهم إلى المستويات الإدارية القيادية. ومعنـى ذلك أن تمر المقترحات في قنوات الإشراف الرسمية، وذلك لضمان المساهمة الكاملـة من كافة الأطراف المعنية (الرادي، ١٤٢١هـ، ص ص: ٩٧ - ١٠٠).

وعليه فالأهمية ليست في مجرد إنشاء القيادة نظام لتلقي مقترحـات العـاملين وإنما في إضفاء الجدية على النظام القيادي، بحيث تلقي مقترحـات العـاملين بعنايـة والإهتمام الواجب، ويجب أن يكون الاهتمام بالمقترحات بصفة فردية بمعنى أن يناقش اقتراح الفرد بعناية. فمجرد تقديمه لهذا الاقتراح يعني رغبته في المشاركة والمساهمة في الإصلاح والتطوير، وإذا وجد أن الاقتراح المقدم غير عملي فيفسر ذلك لمقدمـه. أما إذا كان الاقتراح مفيداً وعملياً فمن الضروري إثابة مقدمه والإشادة بـه وتشـجيعه على ذلك لإذكاء روح الحماس فيه وحفزه على تقديم المزيد من المقترحات البناءة.

وتتأكد أهمية النصح أو الإرشاد من جانب القيادة في إعطاء العـاملين الـدعم السيكولوجي للشخصية الإنسانية، وكذلك هو وسيلة مهمة لضمان فهم العاملين لأسباب ما قد يكون لديهم من مظاهر عدم الرضا أو السخط أو التبـرم ومعـاونتهم علـى أن يحاولوا بأنفسهم عمل أي شيء لمعالجتها والتخاص منها، ويكون ذلك أساساً يوجد الجو المناسب الذي يمكن العاملين من القيام بأداء أفضل (الـرادي، ١٤٢١هـ ـ، ص ص: ١٠١-١٠٢).

ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد حظيت الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية بجميع أبعادها ومجالاتها بأهمية كبيرة، فكان هناك دراسات تناولت الأنماط القيادية ووصف السلوك القيادي في الإدارة التربوية، وكان هناك أيضا دراسات تناولت الروح المعوية وعلاقتها ببعض المتغيرات كالأداء الوظيفي والإنجاز في العمل، كما كان هناك دراسات جمعت بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية، وقامت الباحثة بعرض الدراسات العربية والأجنبية المتوافرة، ويمكن استعراض هذه الدراسات في المحاور التالية:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية .

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية

أولاً: الدراسات العربية:

(١) دراسة المهنا، سليمان بن محمد بن صالح (١٤١٥هـ):

بعنوان: " العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمـديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الرياض.

وتكونت عينة الدراسة من ٨٠ مديراً، و ٣٢٠ معلماً ممن يعملون في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة حيث تكونت من استبانة وصف السلوك القيادي المكونة من ٣٠ فقرة، تم تطبيقها على عينة الدراسة.

وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) عدم وجود علاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائيـة بمدينة الرياض.

(٢) لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين المتدربين، وغير المتـدربين سواء من وجهة نظرهم، أو من وجهة نظر مدرسيهم في بعد السلوك القيادي المهتم بالتقدير.

(٣) لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين المتدربين وغير المتـدربين سواء من وجهة نظرهم او من وجهة نظر مدرسيهم في بعد السلوك القيـادي المهتم بالمبادرة.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية التربوية التي تؤهل مـديري المدارس من الجانب النظري والعملي، وأن يشارك مديرو المدارس في إعـداد خطط وبرامج التدريب.

(٢) دراسة الصائغ، مواهب احمد محمد (١٤١٦هـ):

بعنوان: " أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة للبنات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لمديرة المدرسـة الثانويـة ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة للبنات، كمـا درست بعض المتغيرات الي تؤثر على السلوك القيادي لمديرة المدرسة ومساعداتها.

وتكونت عينة الدراسة من ٥٥٦ معلمة من معلمات المدارس الثانويـة للبنـات بمدينة مكة المكرمة، ولغايات إجراء الدراسة تم بناء استبانه وتطبيقهـا علـى عينـة الدراسة.

وقد توصلت الباحثة الى عدة نتائج من أهمهـا:

١. أن هناك علاقة ذات دالة احصائية تفيد بأن النمط القيـادي لمـديرة المدرسـة ومساعدتها له أثر على المناخ المدرسي، فقد سجل النمط القيادي معامل ارتباط مرتفع في أثره على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات.
٢. أثبتت الدراسة أن النمطين القيادين التسلطي والفوضوي للمديرة والوكيلـة قـد سجلا معامل ارتباط منخفض في أثره على المناخ المدرسي من وجهـة نظـر المعلمات.

٣. بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية للمعلمات، وآراء المعلمات تجاه الفروق في الانماط القيادية بين المديرات والمساعدات وأثر تلك الانماط على المناخ المدرسي.

(٣) دراسة صالح، نزار رشاد (١٤١٧هـ):

بعنوان: " تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة أربد".

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من خلال تناول أربعة أنماط قيادية هي: " الإداري العظيم، الإداري الاجتماعي، الإداري التنظيمي، الإداري المهني ".

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والمديرين الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد وقد بلغ مجموعهم ٢٨٥ فردا ، حيث كان مجتمع الدراسة نفسه عينة الدراسة واشتملت الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة هي : الجنس ، ونوع الوظيفة ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

١. كانت تصورات الإداريين التربويين للنمط القيادي السائد مرتبة حسب ما يلي : (نمط الإداري الاجتماعي، ثم نمط الإداري المهني، ثم نمط الإداري التنظيمي، ثم نمط الإداري العظيم).
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد يعزى إلى الجنس.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد يعزى إلى نوع الوظيفة.
٤. توجد فروق دالة إحصائيا لنمط (الإداري المهني) فقط تعزى إلى المؤهل العلمي.
٥. توجد فروق دالة إحصائيا نحو نمطي القيادة (الإداري التقليدي، والإداري الاجتماعي) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة .

(٤) دراسة شاويش، عبد ا (١٤٢٠هـ):

بعنوان: " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظتي إربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظتي إربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون.

وتكونت عينة الدراسة من ٥٦٠ مديراً ومعلماً من مديري ومعلمي المدارس الحكومية بمحافظتي إربد والزرقاء، وقد أعد الباحث أداة الدراسة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

(١) إن النمط القيادي المشارك هو أكثر الأنماط القيادية الذي له علاقة بتطبيق الجودة الشاملة، ويليه النمط القيادي الاستشاري ثم النمط القيادي التسلطي الخير، وكان أقل الأنماط القيادية الذي له علاقة بتطبيق الجودة الشاملة هو النمط القيادي التسلطي.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل استخدام الأنماط القيادية تعزى إلى متغيرات الدراسة المؤهل والخبرة.

(٥) دراسة الجرب، محمد بن الحسن محمد (١٤٢١هـ):

بعنوان: " الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة محايل عسير التعليمية، وكذلك معرفة العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة، ودافعية معلميه للعمل.

وبلغت عينة الدراسة ٢٧٧ معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظة محايل عسير التعليمية، وقد تبنى الباحث استبانة معده في دراسة سابقة لتحديد الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الترسلي)، واستبانة من إعداده للدافعية.

وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:

١. أن النمط الاداري الديموقراطي هو أكثر الأنماط الادارية ممارسة لدى مـديري المدارس الثانوية بمحافظة محايـل عسـير التعليميـة يليـة الـنمط الاداري الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الترسلي.
٢. أن مستوى دافعية المعلمين عالٍ.
٣. أنه توجد علاقة إيجابية بين النمط الاداري الديموقراطي، وكل بعد مـن ابعـاد الدافعية الى العمل، وكذلك بينه وبين الدافعية الى العمل ككل.
٤. توجد علاقة دالة سلبية بين النمطين الأوتوقراطي والترسلي، وكل أبعاد الدافعية.
٥. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير الخبرة حول تحديد النمطين الإداريين (الديموقراطي والأوتوقراطي) بين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، و١٥ سنة وأكثر لصالح ١٥ سنة وأكثر.

(٦) دراسة أكبر، عبير فاروق حامد (١٤٢٢هـ):

بعنوان: " السلوك القيادي لمديرات المدارس كما تدركه معلمات التعليم العام بمدينة جدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمديرات المدارس كما تدركه معلمات التعليم العام بمدينة جده. وبلغت عينة الدراسة ٢٢٢ معلمة من معلمات مدارس التعلـيم العام بمدينة جدة، وقد أعدت الباحثة استبانه السلوك القيادي تكونت من شـقين: الأول أسلوب المديرة في اتخاذ القرار وتمثل في ١٩ فقرة، والثاني أسـلوب المـديرة فـي التقدير، وتمثل في ٢٣ فقرة.

وكان من أهم النتائج التي التي توصلت إليها الباحثة:

١. أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات معلمات التعليم العـام فـي تحقيق ممارسات مديرات المدارس للسلوك القيادي لبعدي اتخاذ القرار والتقدير تعزى الى التخصص الاكاديمي.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتخاذ القرار من حيث سنوات الخبرة.
٣. بينت الدراسة أن اختلاف المرحلة الدراسية له تأثير على استجابات المعلمـات لممارسات مديرات المدارس للسلوك القيادي.

(٧) دراسة آل ناجي، محمد عبد ا (١٤٢٢هـ):

بعنوان: " الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية ومـدى فعاليتهـا للمشـرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

وتكونت عينة الدراسة ٨٠ مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث أداة وصف فاعليـة وتكيف القائد "لهيرسي وبلانشرد" إضافة إلى بيانات بعض العوامل الديمغرافيـة فـي مجال الإشراف (عدد المرؤوسين، المؤهل، العمر، التدريب، الخبرة).

وتوصل الباحث إلى نتائج أبرزها:

(١) أن الأنماط السائد لدى المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير هي: "نمط المشاركة" ، "نمط التشويق" ، و" نمط الاستشارة"، وأقلها شيوعاً هو "التفويض".

(٢) كان المتوسط العام لفاعلية الأنماط القيادية السائدة لعينة الدراسة منخفض جداً.

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل استخدام الأنماط القيادية تعزى إلى متغيرات الدراسة العمر والمؤهل والتدريب والخبرة.

(٨) دراسة عويس، بثينة موسى (١٤٢٢هـ):

بعنوان: " الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلـون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع".

هدفت الدراسة إلى التّعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات: (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومرحلة الدراسة).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة عجلون، وعددهم ١٩٥ مديراً، وقامت الباحثة بتصميم أدوات الدراسة لجمع المعلومات.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

(١) سيادة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس.

(٢) قدرة مديري المدارس على إدارة الصراع في اتباع النمط المشارك.

(٣) أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.

(٤) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى إلى الخبرة العملية.

(٩) دراسة عياصرة، علي أحمد (١٤٢٣هـ):

بعنوان: " الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م والبالغ عددهم ١٠٧١٤، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ١١٤١ معلما ومعلمة يمثلون ٧٦ مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة ، واستخدم الباحث أداتين للدراسة : استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

وتوصل الباحث إلى أبرز النتائج التالية:

(١) النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي.

(٢) يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين .

(٣) يوجد ارتباط سلبي دال إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين .

(١٠) دراسة حريري، موفق محمد (١٤٢٥هـ):

بعنوان: " نمط السلوك القيادي (وفق نموذج هرسي وبلانشرد) وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط السلوك القيادي وفق نموذج (هيرسي وبلانشرد) وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة وتحليل وتفسير الأنماط القيادية لمدير ووكيل المدرسة وعلاقتها بالنضج الوظيفي للمعلمين.

وقد اختار الباحث عينة عشوائية عنقودية شملت ٤٦٩ معلما و ١٢٤ قائدا تربويا، وقد استخدم الباحث أداة قام بتصميمها مستنبطة من نموذج (هيرسي ولانشرد).

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١ بين أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس ووكلائهم لصالح نمط القيادة التشاركي، ويليه نمط القيادة الإقناعي، والتفويضي، بينما كان الأقل استخداما هو نمط القيادة التوجيهي.

(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠١ بين مستويات النضج للمعلمين لصالح مستوى النضج فوق المتوسط ويليه مستوى النضج أقل من المتوسط، وأقل مستويات النضج وجودا هو مستوى النضج المنخفض.

(١١) دراسة الشوكاني، محمد (١٤٢٦هـ):

بعنوان: " العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وفق نموذج هرسي وبلانشرد وتعزيز الإيجابي منها، والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، والكشف عن مدى العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي ودافعية المعلمين للإنجاز.

اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطية لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة ، كما استخدم الباحث أداتين لقياس متغيرات الدراسة : نموذج هرسي وبلانشرد لقياس النمط القيادي لمدير المدرسة، واستبيان من تصميم الباحث لقياس دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية .

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) أوضحت الدراسة أن نمط المشاركة ٣٧.٨% كان أكثر الأنماط شيوعا بين مديري المدارس ، يليه نمط التسويق ٢٩.٧%، وأقلها شيوعا نمط التسويق ٥.٤%.

(٢) وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز للمعلمين أعلى في المدارس التي يكون نمط مديرها القيادي هو نمط التفويض، وأقلها لدى المعلمين الذين يتسم مديرهم بالنمط الآمر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(١٢) دراسة سميث (Smith, ٢٠٠٠)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من ٢٨ مدرسة ابتدائية تابعة للمنطقة التعليمية في كارولينا الشمالية، تم تطبيق أدوات الدراسة عليها. وقد اعتمد الباحث على أداة "هيرسي وبلانشرد""(Hersey & Blanchard).

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) أن النمط القيادي "المسوق" هو أكثر الأنماط القيادية تحقيقاً للرضا الوظيفي.

(٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل والخبرة.

(١٣) دراسة بالمر (Palmar,١٩٩٥)

بعنوان العلاقة بين القيادية والفعالية المدرسية؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والفعالية المدرسية، واشتملت عينة الدراسة على ٣٤ مديرا، و ٢٧٢ معلما من مدارس ولاية ميسيسبي الثانوية، وقد استخدم الباحث في جمع المعلومات استبانتين أحدهما أداة (هيرسي و بلانشارد) والأخرى أداة (A.P.E) وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين النمط القيادي والفعالية، وأن المديرين الذين استخدموا النمطين المقنع والمشارك كانوا أكثر فاعلية من الذين استخدموا النمطين الآمر والمفاوض.

(١٤) **دراسة تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna, ١٩٩٠)**

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة قيادة التغيير وأبرز خصائصها وممارساتها،

وفهم ديناميات التغيير الناجحة، وإدراك الهيكلية والعمليـات والإجـراءات المطلوبـة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسات الضخمة، وذلك من خلال دراسة المؤسسات التي نجحت في تحقيق تغيير حقيقي ملموس داخلها، وتحليل نماذج قادة التغيير الذين حققـوا هذه النجاحات المتميزة لمؤسساتهم بقيادتهم لجهود التغيير فيها، وقـد تكونـت عينـة الدراسة من ١٢ قائدا للتغيير في مؤسسات أمريكية وواحدة بريطانية، وقـد اسـتخدم الباحثان منحى الدراسات النوعية وقاموا بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فرد من أفراد العينة.

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

(١) أنهم يرون أنفسهم كمحركين لجهود التغيير في المؤسسـة، وهـم يعتقـدون أن دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضـرورة إحـداث تغييـر ملمـوس فـي المؤسسات التي يتحملون مسؤولية قيادتها.

(٢) أنهم يمتازون بالشجاعة وبالاستعداد للمخاطرة المحسوبة.

(٣) أنهم يقدرون طاقات وخبرات ومعلومات الأفراد العاملين معهم ويثقـون فـي قدراتهم.

(٤) أن إحدى العلامات المميزة لقادة التغيير هي التزامهم بالتعلم المستمر، وعقولهم المتفتحة دائماً.

(٥) أن لديهم قدرة كقادة للتغيير على التعامل مـع المواقـف المعقـدة والمتنوعـة، والتكيف مع الظروف المختلفة ومعالجة المشكلات بصورة منظمة في هذا العالم السريع التغيير الشديد التعقيد.

(٦) أنهم قادة يمتازون باعتبارهم أصحاب رؤى، وأن لديهم القـدرة علـى التخيـل والحلم، ومن ثم العمل على ترجمة تلك الرؤى إلى خطـط إجرائيـة يشـارك الآخرون في تحقيقها.

(١٥) دراسة باتريشيا وبيتي (patricia & betty, ١٩٩٢)

بعنوان: " القيادة المدرسية: تشجيع القادة على التغيير " وهـي ورقـة نتيجـة لورشة عمل عقدت في المركز القومي للقيادة المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكيـة، واستهدفت عمل برنامج تدريبي لنظار المدارس حول الدور القيادي لهم تجـاه عمليـة

التغيير والتجديد بالمدارس، وإظهار الفروق والتباينات بيـنهم فـي أسـلوب القيـادة التحويلية. وقد كان من أبرز نتائج هذه الورقة ما يلي:

(١) أن القادة الذين يعملون من أجل التغيير هم قادة تحويليون في طبيعتهم من خلال ارتباطهم بعلاقة مع المرؤوسين تسمو بهم لتقبل التغيير وتحقيق الطموحات.

(٢) إن قادة التغيير يستخدمون طرقا تعاونية تشاركية في عملية صنع القرار الخاص بتحسين وتطوير المدرسة، وأنهم يعتقدون أن المدرسة تحتاج لأشياء وحاجـات وأن الاستجابة لهذه الحاجات تتحدد بواسطة الأحداث داخل المدرسة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية:

أولاً: الدراسات العربية:

(١٦) دراسة أبو السمن، مي حمدي (١٤١٥هـ):

بعنوان: " أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الـروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء في الأردن.

وتكونت عينة الدراسة من ٣١٢ معلماً ومعلمة، واسـتخدمت الباحثـة مقيـاس الروح المعنوية الذي طورته من إعدادها وتصميمها.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) أن معدل النسبة المئوية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين كان متوسطاً.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الكلي للروح المعنوية تعزى للجنس.

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاتجاهات والرواتب، والمكانة المهنية.

(٤) توجد فروق تعزى ذات دلالة إحصائية لأعمارهم و خبراتهم وللحالة الاجتماعية .

(١٧) دراسة سلامة، بلال (١٤١٦هـ):

بعنوان: " مستوى الروح المعنوية عند العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الروح المعنوية عند العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وعلاقتها بمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والراتب).

وتكونت عينة الدراسة من ١٩٣ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ولغايات إجراء الدراسة قام الباحث ببناء استبانه مكونة من خمسة أبعاد تقيس مستوى الروح المعنوية.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) تدني مستوى الروح المعنوية عند العاملين في جامعات الضفة الغربية بشكل واضح.

(٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل والخبرة.

(١٨) دراسة عبيدات، محمد (١٤٢٣هـ):

بعنوان: " العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي التربية الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي التربية الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والراتب، ونوع الإعاقة التي يعمل معها المعلم والجهة المشرفة على المؤسسة.

تكونت عينة الدراسة ٢٥٠ معلماً ومعلمة من معلمي التربية الخاصة في مدارس التعليم العام بفلسطين، وقد استخدم الباحث اختبار آيزنك للشخصية (E.P.I)، واستبانه الروح المعنوية من إعداد (سلامة ١٤١٥هـ).

وتوصل الباحث لعدة نتائج أهمها:

(١) يميل معظم المعلمين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية

نحو نمط الشخصية المنطوي المنفعل في حين تميل النسبة القليلة منهم نحو النمط المنبسط المتزن.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الشخصية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة تعزى إلى كل من متغيرات الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والراتب.

(٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الشخصية عندهم ترجع إلى متغيرات نوع الإعاقة التي يعملون معها، والجهة المشرفة على المؤسسة التي يعملون فيها.

(٤) تدني مستوى الروح المعنوية بشكل عام لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

(٥) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية عند معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

(٦) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات الراتب، ونوع الإعاقة، والجهة المشرفة على المؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(١٩) دراسة كوسلو (Koslo, ١٩٨٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك الإداري للمديرين، وبين الروح المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسـة قـام الباحـث بإجراء المقابلة الشخصية والملاحظة، وطبقت الدراسة على أعضاء هيئة التـدريس في مدرستين ابتدائيتين ومدرستين ثانويتين.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمـين الذين كانوا يشاركون في رسم السياسة المدرسية، أكثر من زملائهم الذين لم يشاركوا في رسم السياسة المدرسية.

(٢٠) دراسة مندل (Mendel, ١٩٩٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم الوظيفي، وتحديد أي ظروف العمل لها تأثير أكبر على الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة متغيرات الجنس والعمر والخبرة والمرحلة والمؤهل والتدريب.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) أن مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين كانت مرتفعة.

(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والخبرة والمؤهل والتدريب.

(٢١) دراسة إيفانز (Evans, ١٩٩٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة العليا في الروح المعنويـة للمعلمـين ورضاهم الوظيفي في المدارس الابتدائية لمقاطعة روكفيل في بريطانيا.

واستخدمت الباحثة الملاحظة الميدانية لعدة شهور، فضلاً عن المقابلات المعمقة مع ١٢ معلماً، طبقت عليهم أدوات الدراسة.

وتوصل الباحث إلى أنه توجد اتجاهات سلبية عند أغلبية المعلمين نحو الإدارة العليا في المدارس الابتدائية في بريطانيا، ومصدر عدم الرضا نابعاً من مجال قلة الاحترام وعدم التقدير لهم، وتدني مستوى الروح المعنوية لديهم.

(٢٢) دراسة دوجلاس (Douglas, ٢٠٠٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين لروحهم المعنويـة فـي جميع المدارس العامة لسانت لويس.

واستخدم الباحث استبانه اتجاهات المعلمين لمعرفة مستوى الروح المعنويـة لديهم حيث تكونت أداة الدراسة من ١٠٠ فقرة.

وتوصل الباحث إلى أن الروح المعنوية للمعلمين كانت متوسطة المسـتوى، وأن عامل التدريس أعطى المعلمين نوعاً من الرضا الشخصي، وليس للراتـب أي أثر في مستوى الروح المعنوية.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية

أولاً: الدراسات العربية:

(٢٣) دراسة الغامدي، سعيد مريسي (١٤١٢هـ):

بعنوان: " السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقتة بالروح المعنوية للمعلمين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة، طبقت عليهم أداتين هما استبانه وصف سلوك القائد (LBDQ)، واستبانه للروح المعنوية من إعداد الباحث.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) أن مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية يمارسون في سلوكهم القيادي البعدين الوظيفي والبعد الانساني.

(٢) يميل مديري المدارس الى ممارسة جميع عناصر البعد الانساني، في حين لا يمارسون جميع عناصر البعد الوظيفي.

(٣) ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية تجاه المدرسة، ويقل هذا المستوى قليلاً تجاه الإدارة والمعلمين أنفسهم.

(٢٤) دراسة الزهراني، علي صالح (١٤١٣هـ):

بعنوان: " السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الاكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، وكذلك التعرف على أثر بعض المتغيرات المؤثرة بالسلوك القيادي لرؤساء الاقسام وعلى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس،

وتكونت عينة الدراسة من ٦٥ رئيساً من رؤساء الأقسام، و٣٣٥ عضواً من

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بالرياض، واستخدم الباحث مقيـاس فيفـر لوصف السلوك القيادي، ومقياس الروح المعنوية من إعداد الباحث.

وقد توصل الباحث الى عدة نتائج كان من أهمها :

(١) أن النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الملك سعود بالرياض، هو السلوك القيادي ببعده الوظيفي.

(٢) وصلت الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود الـى نسبة ٦٠,٣ % بدرجة متوسطة.

(٣) توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين السـلوك القيـادي المـدرك ببعـده الإنساني، والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

(٢٥) دراسة العيسى، إيمان محمد الفهد (١٤١٢هـ):

بعنوان: " العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية العامة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المـدارس الثانوية العامة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبـين مسـتوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن، وكذلك معرفة إذا كان هناك علاقة دالة في مستوى الدافعية والروح المعنوية تعزى إلى الخبرة في التدريس، والمؤهل الأكاديمي، والتخصص العلمي، والنمط القيادي للمديرات.

وتكونت عينة الدراسة من ٥٧ مديرة ومن ٦٤٦ معلمة سعودية . واسـتخدمت الباحثة مقياس فيفر لقياس الأنماط القيادية ومقياس الدافعية نحو العمل والروح المعنوية من إعداد الباحثة.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

(١) أن مستوى الدافعية نحو العمل ومستوى الروح المعنوية بين المعلمات عالٍ.

(٢) توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الدافعية بين المعلمات تعزى إلى الخبرة في التدريس والتخصص العلمي. ولا توجد فروق تعزى إلى المؤهل الأكاديمي.

(٣) توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للتخصص العلمي والنمط القيادي للمديرات.

(٤) لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للخبرة في التدريس أو المؤهل الأكاديمي.

(٢٦) دراسة القثامي، عوض بن مسعد (١٤١٣هـ):

بعنوان: " أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف.

وتكونت عينة الدراسة من ٦٠٠ معلم من معلمي المرحلة الابتدائيـة بمحافظـة الطائف، واستخدم الباحث مقياس لمعرفة النمط القيادي في ضوء نظرية (وليام ريدن)، ومقياس للتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لدى المعلمين مع النمط القيادي التنفيذي الفعال، وأن الأنماط التي ذكرها (وليام ريدن) تشيع في المديرين.

(٢) ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف.

وقد أوصت الدراسة بأهمية ممارسة المديرين للنمط التنفيذي الفعال، لما له من تأثير على الروح المعنوية والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية باعتبارهـا عوامـل مساعدة في رفع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

(٢٧) دراسة الشلالفة، شاكر عبد المنعم مسلم (١٤١٤هـ):

بعنوان: " العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديريتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدراك المدير لنمطـه القيـادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمـين فـي

المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديريتي التربية والتعليم لعمان الكبـرى الأولى والثانية.

وتكونت عينة الدراسة من ٩٥ مديراً ومديرة و ٦٣٠ معلماً ومعلمة، واسـتخدم الباحث أداة لتحديد الإدراك لنمط قيادة المدير، وأداة لتحديد مستوى الروح المعنوية قام الباحث بتطويرها.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها:

(١) ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى جميع المعلمين كانت مرتفعة.

(٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى اختلاف إدراك المديرين والمعلمين لنمط المدير القيادي.

(٣) أن الروح المعنوية للمعلمين الذين أدركوا نمط قيادة مديرهم على أنه متجه نحو الاهتمام بالفرد هي أعلى من الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات الذين أدركوا نمط قيادة مديرهم على أنه متجه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي.

الدراسات الأجنبية:

(٢٨) دراسة كارول (Carroll ,١٩٩٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بسـلوك قائد المدرسة الابتدائية التي تشتمل على الصفوف من الروضة إلى الصف الثامن.

وتكونت عينة الدراسة من ٢٤ مديراً من مديري المدارس الابتدائيـة، ومـن ٤٣٣ معلماً من معلمي المدارس الابتدائية، تـم اختيـارهم بالطريقـة العشـوائية، واستخدمت الباحثة استبانه لوصف سلوك القائد، واستبانه أخرى قامـت بتطويرهـا لقياس الروح المعنوية للمعلمين.

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

(٢) وجود علاقة إيجابية للروح المعنوية الكلية للمعلمين بسلوك القائد عند الحفاظ على تماسك المنظمة، وفي حل الصراع الداخلي بين الأعضاء فالروح المعنوية الكلية ارتبطت بالسلوك القيادي لمجال: سماح القائد للمعلمين في المبادرة باتخاذ القرار وتنفيذه.

(٢٩) دراسة مارتن (Martin ,٢٠٠٠)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك القائد لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية من مدارس مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينا.

وتكونت عينة الدراسة من ٢٧٨ معلماً من معلمي المدارس الابتدائية موزعين على ١٩ مدرسة، واستخدم الباحث أداة (Excellent Principal Inventory) لقياس السلوك القيادي، وأداة قياس الروح المعنوية (The Purdue Teacher Opinionaire).

وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

(١) وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين.
(٢) ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.
(٣) وجود علاقة ما بين السلوك القيادي في مجال الالتزام نحو نجاح الطلبة، ومجال الألفة بين المعلمين والمدير.
(٤) عدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجدت أن هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، وأساليبها الإحصائية، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

أوجه الشبه مع الدراسة الحالية:

١. تتفق هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الإرتباطي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية.
٢. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت مجال القيادة بأن

أهمية القيادة تكمن في تحقيق أهداف المؤسسة أو فشلها إذ يعزى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها إلى توفر الكفاية في قيادتها أو عدمها، كما أشارت هذه الدراسات إلى الخصائص السلوكية القيادية الواجب توافرها في القائد الفعال من خلال قيامه بتنسيق آراء الجماعة ومقترحاتها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

٣. اتفقت مجمل الدراسات مع الدراسة الحالية على أن للنمط القيادي تأثير على طبيعة العلاقات بين القائد والعاملين، ويؤثر على حاجاتهم واتجاهاتهم.

٤. أكدت نتائج بعض الدراسات السابقة على الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية كدراسة المهنا (١٤١٥هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة أكبر (١٤٢١هـ)، ودراسة الزهراني (١٤١٣هـ).

٥. أكدت نتائج بعض الدراسات على أن هناك علاقة دالة بين النمط القيادي والروح المعنوية، فكلما كانت القيادة تميل الى تفهم مشكلات العاملين وتشجيعهم كلما كانت الروح المعنوية عالية، وبالتالي زيادة إنتاج الأفراد وتحسن الأداء، كدراسة القثامي (١٤١٣هـ)، ودراسة الشلالفة (١٤١٣هـ).

٦. اتفقت العديد من الدراسات السابقة على النمط التشاركي هو النمط الأكثر شيوعاً كدراسة آل ناجي (١٤٢٢هـ)، ودراسة حريري (١٤٢٥هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة بالمر (١٤١٥هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

٧. اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أهمية البحث في مجال الروح المعنوية حتى يتم اكتشاف متغيرات السلوك القيادي الذي يؤثر على الروح المعنوية للعاملين، وأشارت الدراسات إلى أهمية العنصر الإنساني باعتباره مورد مهم في تحقيق التنمية التربوية.

٨. تناولت أغلب الدراسات السابقة متغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل وعدد سنوات الخبرة كدراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة أبو السمن (١٤١٤هـ).

٩. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السـابقة فـي المعالجـات الإحصـائية المستخدمة وهي المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعياريـة ، وتحليـل التباين الآحادي ، ومعاملات الارتباط سبيرمان.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

١. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها وذلك تبعاً لأهداف الباحثين، فمنها ما ركزت على الأنماط القيادية والسلوك القيادي، ومنها مـا ركز على الروح المعنوية، ومنها ما جمع بين الأنماط القيادية والدافعيـة أو الرضا الوظيفي أو السمات الشخصية، أو اتخاذ القرار.

٢. قلة عدد الدراسات التي تناولت علاقة الأنماط القيادية لمـديرات المـدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمات، وأكدت الدراسات السابقة التي جمعـت بين هذين المتغيرين على أن هناك علاقة إيجابية بينهما.

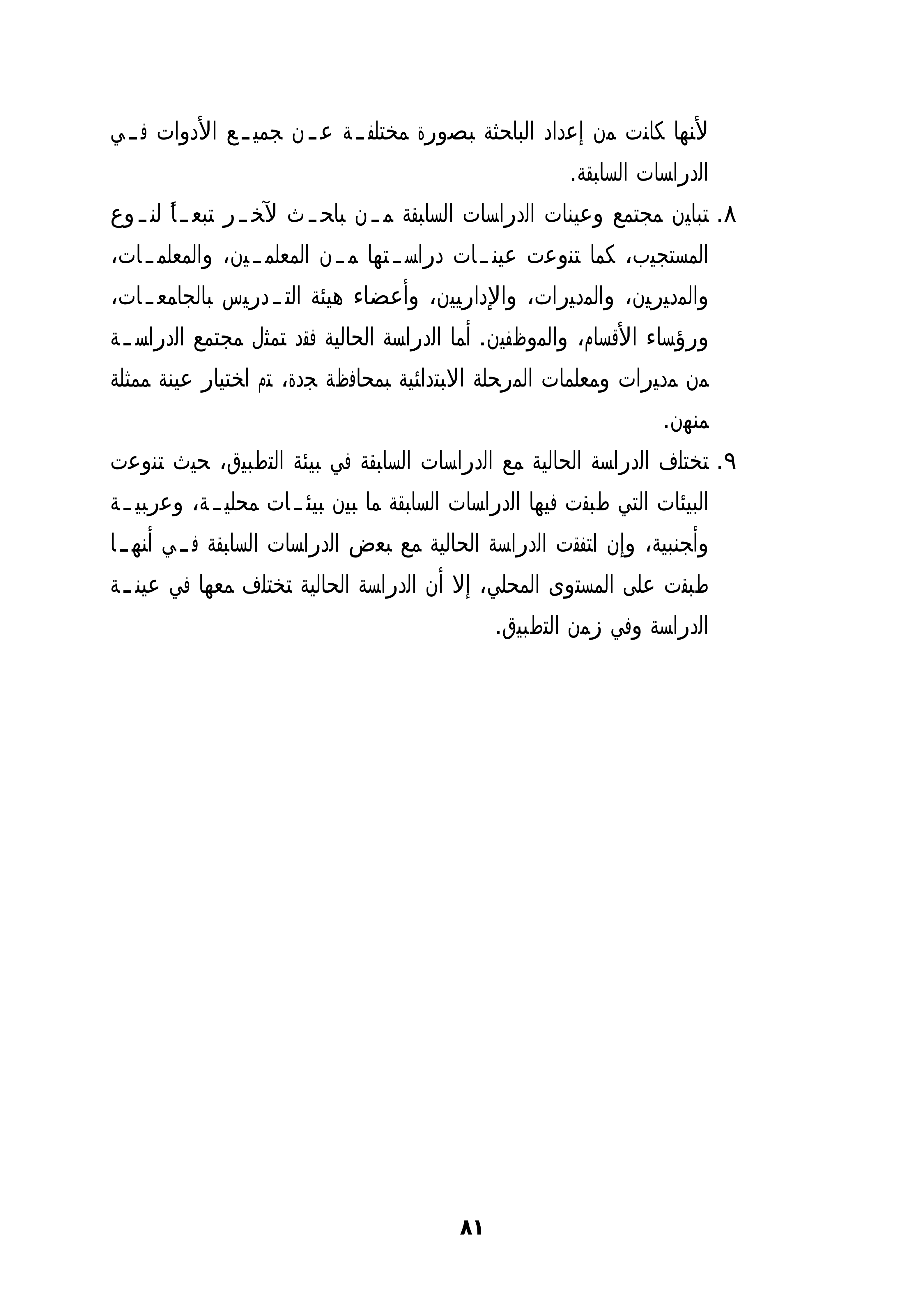
٣. تناولت دراسة العيسى (١٤١٤هـ) علاقة الانماط القيادية بالدافعيـة نحـو العمل، وتناولت دراسة الغامدي (١٤١٢هـ ـ)، والزهرانـي (١٤١٣هـ ـ) علاقة السلوك القيادي بالروح المعنوية.

٤. أشارت نتائج بعض الدراسات الى ان الروح المعنوية للعاملين الذين ادركوا نمط القيادة المتجه نحو الاهتمام بالفرد أعلى من العاملين الذين ادركوا نمط القيادة المتجه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي كدراسة الشلالفة (١٤١٣هـ ـ)، ودراسة القثامي (١٤١٣هـ).

٥. تفاوتت نتائج الدراسات السابقة حول مستوى الروح المعنوية، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى توسط أو تدني مستوى الـروح المعنويـة لـدى العاملين كدراسة أبو السمن (١٤١٤هـ)، ودراسة عبيـدات (١٤٢٢هـ ـ)، ودراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة دوجلاس (١٤٢٠هـ).

٦. تفردت الدراسة الحالية في تناول متغير المهنة وطبيعة المؤهل.

٧. تختلف أداة الدراسة الحالية عن أدوات الدراسات السابقة، حيـث إن معظـم الدراسات السابقة استخدمت أدوات جاهزة ومختلفة من أجل الوصول إلـى أهدافها، وتختلف أداة الدراسة الحالية عن جميع أدوات الدراسـات السـابقة



لأنها كانت من إعداد الباحثة بصورة مختلفة عن جميع الأدوات في الدراسات السابقة.

٨. تباين مجتمع وعينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها من المعلمين، والمعلمات، والمديرين، والمديرات، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ورؤساء الأقسام، والموظفين. أما الدراسة الحالية فقد تمثل مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة، تم اختيار عينة ممثلة منهن.

٩. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين بيئات محلية، وعربية وأجنبية، وإن اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أنها طبقت على المستوى المحلي، إلا أن الدراسة الحالية تختلف معها في عينة الدراسة وفي زمن التطبيق.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها
- ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة
- ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة
- رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية

إجراءات الدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته ومواده من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها:

ويشمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

١. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث قامت الباحثة بالإجابة على أسئلة الدراسة من خلال إعداد وتصميم أداة الدراسة. واستخدمت لهذا المنهج الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، لمعرفة الأنماط القيادية لمديرات المدارس، وقياس الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية ولمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفريغها من الاستبانة.

كما استخدمت الباحثة المنهج التحليلي وذلك من خلال التوصل الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديرات المدارس، وقياس الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية ولمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وذلك من خلال متغيرات الدراسة الشخصية والديمغرافية، وكذلك في إيجاد العلاقة الارتباطية بين محاور أداة الدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية للمؤسسة التعليمية ولمعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

٢. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. **المتغيرات المستقلة**: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- المهنة - الحالة الاجتماعية – العمر - المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة - طبيعة المؤهل العلمي

٢. **المتغيرات التابعة**: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

(١) الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

(٢) قياس الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

(٣) علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينَة :

١. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، والبالغ عددهن ٦٠٣١ مديرة ومعلمة موزعات على ٢٠٨ مدرسة ابتدائية، واللواتي يعملن في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة جدة التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٧هـ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة

جدول رقم (١)

يبين توزيع مجتمع الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
مديرة	١٩١	٣.١٧ %
معلمة	٥٨٤٠	٩٦.٨٣ %
المجموع	٦٠٣١	١٠٠ %

٢. عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة التجريبية من قسمين وهما:

أ. **القسم الأول**: مديرات المدارس: تكونت عينة الدراسة من ٩٠ مديرة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية من مديرات المرحلة الابتدائية للبنات اللواتي يعملن في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٧هـ، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهن.

ب. **القسم الثاني**: المعلمات: تكونت عينة الدراسة من ٥٥٠ معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية من معلمات المرحلة الابتدائية للبنات اللواتي يعملن في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٧هـ، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهن، والجدول (٢) يبين توزيع العينة ونسبها المئوية.

جدول رقم (٢)

يبين توزيع عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
مديرات المدارس	٩٠	١٤.٠٦ %
المعلمات	٥٥٠	٨٥.٩٤ %
المجموع	٦٤٠	١٠٠ %

وقد استبعدت الباحثة عدداً من أوراق الإجابة على أداة الدراسة نظراً لنقص

البيانات فيها، والجدول التالي يوضح العدد الموزع، والعدد المفقود، والعدد المستبعد، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

جدول (٣)

يبين أعداد عينة الدراسة والمستبعد منها

المتغير	العدد الموزع		العدد المفقود		العدد المستبعد		العدد المتبقي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مديرات المدارس	٩٠	%١٤.١	5	%5.0٦	١١	%١٢.٢٢	٧٤	%٨٢.٢٢
المعلمات	٥٥٠	%٨٥.٩	١٤	٢.55	١٢	%٢.١٨	٥٢٤	%٩٥.٢٧
المجموع	٦٤٠	%١٠٠	١٩	%٢.٩٧	٢٣	%٣.5٩	٥٩٨	%٩٣.٤٤

ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة :

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

(١) خطوات بناء أدوات الدراسة:

ويشمل ذلك على جانبين أساسيين هما: خطوات بناء مقياس الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة. وخطوات بناء مقياس الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة. وعلاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

أ. التعرف على الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

ب. التعرف على الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

ج. إيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في ضوء متغيرات الدراسة.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

١. الوقوف على درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، من خلال قياس ثلاثة أنماط رئيسة، وهي: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلي)، لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، وذلك في ضوء متغيرات الدراسة.

٢. الوقوف على مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وذلك في ضوء متغيرات الدراسة.

٣. الوقوف على علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وذلك في ضوء متغيرات الدراسة.

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :

١. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية، ومن في حكمهن من الإداريين، وقياسها وتطبيقاتها في البيئة الإدارية التربوية بشكل عام، وكذلك مراجعة الأدب النظري وبعض الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بالنمط القيادي وعلاقته بالروح المعنوية للمؤسسة التعليمية وللمعلمات لدى مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية، وقياسها وتطبيقاتها في البيئة التربوية.

٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي أعدت للتعرف على الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وعلاقتها بالروح المعنوية للمؤسسة التعليمية لدى مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية.
٣. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد أبعاد أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة لدى مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية أنفسهن.
٢. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بمحاورها بحيث تكون واضحة ومفهومة.
٣. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بمحاورها حسب درجة تطبيق الأنماط القيادية، وكذلك حسب مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية وللمعلمات وفق التدرج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، معارض ، معارض بشدة).
٤. تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتملت على ٥٤ فقرة، وكانت على ثلاثة أقسام، هي:
   أ. الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، واشتملت على ثلاثة أنماط رئيسة، وهي: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلي)، وتمثلت في ٢٦ عبارة.
   ب. الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وتمثلت في ١٨ عبارة.
   ج. علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وتمثلت في ١٠ عبارات.
٥. روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع ،وأن يكون لكلّ عبارة هدف محدد يقيس هدفاً محدداً في كل بعد من الأبعاد.

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهن، كما تضمنت تعليمات المقياس التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب منهن قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الإجابة في المكان المخصص، وعدم ترك فقرة دون إجابة، حيث وضعت الباحثة مثالاً توضيحياً في تعليمات الاستبانة.

الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص الادارة التربوية وتخصص القياس والتقويم، وتخصص المناهج وطرق التدريس، من أساتذة جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وكلية التربية للبنات بجدة، وكلية إعداد معلمات المرحلة الإبتدائية، وعدد من الإداريات في إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، انظر ملحق رقم ١، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة بمحاورها من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وتم الاطلاع على آراء المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التّعديلات في ضوء توصياتهم، كتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

(٢) حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ (٠.٩١٨)، ويعتبر معامل ثبات مرتفع، ومناسب لأغراض هذه الدراسة، وكذلك تم حساب معامل ثبات محاور أداة الدراسة الرئيسة وأبعاد كل منهما، والموضحة في الجدول رقم (٤).

جدول (٤)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	الثبات بطريقة التجزئة النصفية
الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس	٠.٩١٩
الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية	٠.٩١٤
علاقة النمط القيادي بالروح المعنوية للمعلمات	٠.٩٢٢
الثبات الكلي لأداة الدراسة	٠.٩١٨

وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (٠.٨٠) (عودة، ١٤٢٢هـ، ص: ٣٦٧).

(٣) صدق المقياس: تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة التربوية، وتخصص القياس والتقويم، وتخصص المناهج وأساليب التدريس، من أساتذة جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وكلية التربية للبنات بجدة، وكلية إعداد معلمات المرحلة الابتدائية، وعدد من الإداريات في إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وطُلب منهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطُلب منهم النّظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللّغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات يرونَها مناسبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات؛ لتُصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء

الصياغة اللّغوية، وعلامات التّرقيم.

وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الباحثة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحققت الباحثة من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

جدول الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	معامل الارتباط بيرسون
الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس	**٠.٨٢٥١ ****
الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية	**٠.٨٤٩٣ ****
علاقة النمط القيادي بالروح المعنوية للمعلمات	**٠.٨٥٧٢ ****
الاتساق الداخلي بين جميع محاور الأداة	**٠.٨٦١٧ ****

**** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة موضع الدراسة جاءت مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة في كل محور من محاورها، وكل بعد من أبعادها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من ٤٩ فقرة، موزعة على ثلاثة محاور:

(١) محور الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس: تكون من ٢٤ فقرة موزعة على ثلاثة أنماط.

(٢) محور الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية: تكون من ١٦ فقرة.

(٣) محور علاقة النمط القيادي للمديرة والروح المعنوية للمعلمات: تكون من ٩ فقرات، والجدول (٦) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على محاورها وأبعادها.

جدول (٦)

الصورة النهائية لأداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	أبعاده	عدد العبارات
الأنماط القيادية	النمط الأوتوقراطي	١٢
	النمط الديمقراطي	٨
	النمط الترسلي	٤
	إجمالي الأنماط	٢٤
الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية		١٦
علاقة النمط القيادي بالروح المعنوية للمعلمات		٩
المجموع الكلي		٤٩

تم طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى أفراد عينة الدراسة مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الإجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المصاحبة، ملحق رقم (٢).

(٤) إجراءات التطبيق التجريبي للدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النّهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، بدأت الباحثة بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث خُصصت أربعة أسابيع لعملية التطبيق، وحدث ذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٨/٢٧هـ، حيث استأذنت الباحثة إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة للقيام بعملية التطبيق، ملحق رقم (٣).

أ. تطبيق أداة الدراسة:

قامت الباحثة باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة من مديرات ومعلمات

المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة.

٢. تولت الباحثة بنفسها توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأنت المديرات والمعلمات بأنه لا علاقة لإجاباتهن بتقييمهن في الأداء الوظيفي، وأن إجاباتهن ستُعامل بسرية تامة، كما أوضحت للمديرات والمعلمات طريقة الإجابة من خلال التعليمات المتضمنة في أداة الدراسة.

ب. طريقة تفريغ بيانات أداة الدراسة:

١. تحديد درجة القطع:

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقيـاس الذي استجاب عليه (منسي د.ت: ١٩٦).

حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربويـة، وقد قامت الباحثة بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وتم تعديل التدرج الخماسي إلى (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً)، وذلك من أجل أن يكون التعليق مناسباً في فصل النتائج، وهـي علـى النحو التالي:

جدول (٧)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	النسبة	التقدير	التقدير الجديد
١	(٥ - ٤.٢)	١٠٠ – ٨٤.٠%	موافق بشدة	عالية جداً
٢	(٤.٢ - ٣.٤)	٨٤ - ٦٨.٠%	موافق	عالية
٣	(٣.٤ – ٢.٦)	٦٨ – ٥٢.٠%	غير متأكد	متوسطة
٤	(٢.٦ – ١.٨)	٥٢ - ٣٦.٠%	معارض	منخفضة
٥	(١.٨ – ١)	٣٦ - ١٦%	معارض بشدة	منخفضة جداً

واعتبرت الباحثة أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصـل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للفقـرة أو البعـد أو الدرجة الكلية.

٢. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تم تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة، حيث قامت الباحثة بعملية التفريغ، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات.

وقد اتبعت الباحثة الإجراءات التّالية في عملية التفريغ:

١. قامت الباحثة بتصنيف الاستبانات حسب متغير الدراسة الرئيس وهو المهنة (مديرة / معلمة).

٢. تمتْ عملية التّفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أُعطي لكل فقرة في التدرج الخماسي حسب درجة تطبيق الأنماط القيادية، وكذلك حسب مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية وللمعلمات وفق التدرج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، معارض ، معارض بشدة)، درجة تقابلها (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ومن ثم تم تعديل التدرج الخماسي إلى (درجة عالية جداً، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً)، وذلك من أجل أن يكون التعليق مناسباً في فصل النتائج.

٣. تم تعديل العبارات السالبة لتصبح عبارات موجبة في محور الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية، وكذلك في محور علاقة النمط القيادي للمديرة والروح المعنوية للمعلمات بحيث تم إعادة ترميزها وإدخالها بصورة عكسية لتتوافق مع عبارات أداة الدراسة.

وهذه العبارات هي:

جدول (٨)

جدول العبارات التي تم إعادة صياغتها وترميزها

محور علاقة النمط القيادي للمديرة والروح المعنوية للمعلمات		
رقم العبارة	**الصياغة في الأداة**	**الصياغة الجديدة**
٥	إلزام ا ديرة بالروت أداء العمل يسبب ا لل	قلة إلزام ا ديرة للهيئة التعليمية بـ الروت أداء العمل يؤدي إ إنتاجية أعلى فيه
٧	قلة اهتمام ا ديرة بآراء وأفكار ا يئة التعليميـة يسبب الإحباط	تم ا ديرة بآراء وأفكار ا يئة التعليمية وتعمـل على رفع معنويا ن
٨	تقيد ا ديرة بالأنظمة والقرارات يقلل من اس	مرونة الأنظمة والقرارات ا تخـذة مـن إدارة

<table>
<tr><td></td><td>ا يئة التعليمية</td><td>ا درسة تزيد من اس ا يئة التعليمية</td></tr>
<tr><td>٩</td><td>انشغال ا ديرة عن حل ا شـكلات داخـل ا درسة يؤدي إ القلق</td><td>تعمل ا ديرة على حل ا شكلات داخل ا درسة.</td></tr>
<tr><td colspan="3">محور الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية</td></tr>
<tr><td>رقم العبارة</td><td>الصياغة في الأداة</td><td>الصياغة الجديدة</td></tr>
<tr><td>٢</td><td>الأنظمة والقوان ا درسة صارمة</td><td>تتسم الأنظمة والقوان ا درسة با رونة</td></tr>
<tr><td>٦</td><td>إدارة ا درسة لا تعمل الكث ساعدة ا علمة تطوير عملها</td><td>تعمل إدارة ا درسة على مسـاعدة ا علمـة تطوير عملها</td></tr>
<tr><td>٨</td><td>ا واجز الإدارية ا درسة لا تشجع العمل ا اد ب عضوات ا يئة التعليمية ا الات ا ختلفة</td><td>تشجع إدارة ا درسة العمل ا اد ب عضـوات ا يئة التعليمية ا الات ا ختلفة</td></tr>
<tr><td>١٦</td><td>تتصف العلاقة بعض الأوقات با مود</td><td>تتصف العلاقة ب الإدارة وا يئة التعليمية باللا .</td></tr>
</table>

٤. تم تفريغ البيانات المتحصلة على أداة الدراسة، والمتعلّقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

٥. تم بعد ذلك تحويل مجموع الإجابات المتحصلة على الأداة إلى نسب مئوية لعمل المقارنات، وذلك لاختلاف عدد العبارات في كل بعد من أبعاد الأداة.

٦. تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (spss) .

رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة، وتولت الباحثة نفسها عملية جمع الاستبانات. وقامت الباحثة بتصنيف الاستبانات حسب متغيرات الدراسة، وتمتْ عملية التّفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة.

وقامت الباحثة باستخدام النظم الإحصائية (Spss)، وتمثلت فيما يلي:

أ. **الإحصاء الوصفي**: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية،

وكذلك معرفة مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية، وكذلك علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.

ب. **الإحصاء التحليلي**: وتمثل في استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير المهنة (مديرة/معلمة)، ومتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالّة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة)، وتم استخدام معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية، والروح المعنوية للمؤسسة التعليمية وللمعلمات من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة.

الفصل الرابع

- أولاً: عرض نتائج الدراسة
- ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنينها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بالأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وكذلك المتعلقة بالروح المعنوية للمؤسسة التعليمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة.

أولاً: **عرض نتائج الدراسة**:

١. نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل نمط من الأنماط القيادية، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام لكل نمط من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وفيما يلي توضيح ذلك.

١. النمط الديمقراطي:

جدول (٩)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للنمط الد قراطي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التقدير
			المتوسط	النسبة		
١	١	أبذل جهوداً فاعلة لتوف مناخ عمل يتميـز بالاسـتقرار والطمأنينة.	٤.٤٥	٨٩.٠	٠.٣٥٨	عالية جداً
٢	١٧	أعمل على تشجيع ا يئة التعليمية على التفـوق وإثبـات الذات.	٤.٤٢	٨٨.٤	٠.٢٧٥	عالية جداً
٣	١٣	أعمل على توطيد مشاعر ا ودة والاحترام بـ عضـوات ا يئة التعليمية	٤.٣٦	٨٧.٢	٠.١٩٩	عالية جداً
٤	٩	أقدر الظروف الإنسانية ا اصة لعضوات ا يئة التعليمية	٤.٣٥	٨٧.٠	٠.٣٩٥	عالية جداً
٥	١١	أراعي قدرات عضوات ا يئـة التعليميـة عنـد توزيـع ا سؤوليات.	٤.٢٦	٨٥.٢	٠.٤٦٣	عالية جداً
٦	٢٠	أ ح لعضوات ا يئة التعليمية بقدر كب مـن ا بـادرة العمل.	٤.٢٢	٨٤.٤	٠.٥٣٨	عالية جداً
٧	٨	أحث عضوات ا يئة التعليمية على بذل جهد أك لتطوير العملية التعليمية ا درسة.	٤.١٢	٨٢.٤	٠.٤١٧	عالية
٨	١٩	أسعى الاجتماعات إ إشراك ا يئة التعليمية ا ـاذ القرارات.	٤.١١	٨٢.٢	٠.٨٤٥	عالية
٩	٢٢	أ ح ناقشة وتبادل الآراء مع ا يئة التعليمية	٤.٠٩	٨١.٨	٠.٣٥٨	عالية
١٠	٣	أوزع مهام العمل بعدالة ومساواة بـ عضـوات ا يئـة التعليمية.	٤.٠٥	٨١.٠	٠.٣٥٨	عالية
١١	١٥	أعطي فرصة للهيئة التعليمية ل ا شكلات ال تواجههن.	٤.٠١	٨٠.٢	٠.٧٠٣	عالية
١٢	١٢	أجعل بعض ا صوصية أداء عملي.	٣.٩٣	٧٨.٦	٠.٩٢٦	عالية
		ا توسط العام	٤.٢٠	٨٤.٠		عالية جداً

وبالنظر إلى متوسطات عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٤.٤٥ – ٣.٩٣) أي ما نسبته بين (٨٩.٠% - ٧٨.٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة

في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٤.٢٠) بنسبة (٨٤.٠%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية جداً، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة **الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١)، ونسبتها (٨٩.٠%)، والتي تنص على: " أبذل جهوداً فاعلة لتوفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والطمأنينة "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٧)، ونسبتها (٨٨.٤) التي تنص على " أعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على التفوق وإثبات الذات "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٣)، ونسبتها (٨٧.٢) التي تنص على " أعمل على توطيد مشاعر المودة والاحترام بين عضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٩)، ونسبتها (٨٧.٠) التي تنص على " أقدر الظروف الإنسانية الخاصة لعضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١١)، ونسبتها (٨٥.٢) التي تنص على " أراعي قدرات عضوات الهيئة التعليمية عند توزيع المسؤوليات ".

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٨) العبارة (١٩)، ونسبتها (٨٢.٢)، والتي تنص على " أسعى في الاجتماعات إلى إشراك الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات "، واحتلت المرتبة (٩) العبارة (٢٢)، ونسبتها (٨١.٨)، والتي تنص على " أسمح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة (١٠) العبارة (٣)، ونسبتها (٨١.٠)، والتي تنص على " أوزع مهام العمل بعدالة ومساواة بين عضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة (١١) العبارة (١٥)، ونسبتها (٨٠.٢)، والتي تنص على " أعطي فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههن "، واحتلت المرتبة (١٢) العبارة (١٢)، ونسبتها (٧٨.٦)، والتي تنص على " أجعل لي بعض الخصوصية في أداء عملي ".

٢. النمط الأوتوقراطي:

جدول (١٠)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للنمط الأوتوقراطي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التقدير
			المتوسط	النسبة		
١	٢٣	أعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط ا تفق عليه	٤.١٨	٨٣.٦	٠.٥٧٧	عالية
٢	٦	أحرص على توجيه عضوات ا يئـة التعليميـة لأداء واجبـا ن التعليمية بانتظام.	٤.١٣	٨٢.٦	٠.٤٧٧	عالية
٣	٢	أقوم ل ا لافات ال قد تظهر ب عضوات ا يئة التعليمية وإن كان على حساب وق .	٤.١٢	٨٢.٤	٠.٨٩١	عالية
٤	٤	أعمل على قيادة ا درسة وفق الأنظمة والقرارات.	٤.٠٦	٨١.٢	٠.٥٥٦	عالية
٥	٧	ألزم ا يئة التعليمية باستخدام إجراءات موحدة أداء العمل.	٣.١٤	٦٢.٨	١.٤٢٧	متوسطة
٦	١٦	ألزم ا يئة التعليمية باتباع قواعد وأنظمة دده.	٢.٩٢	٥٨.٤	١.٤٠٢	متوسطة
٧	٥	أتصرف الأمور الإدارية دون الرجوع إ أسرة ا درسة.	١.٩٢	٣٨.٤	٠.٩٩٠	منخفضة
٨	١٤	أتردد إعطاء ا يئة التعليمية أي نوع من ا رية طريقة إ از أعما ن.	١.٦٨	٣٣.٦	٠.٨١٣	منخفضة جداً
		ا توسط العام	٣.٢٧	٦٥.٤		متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٤.١٨ – ١.٦٨) أي ما نسبته بين (٨٣.٦% – ٣٣.٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٢٧) بنسبة (٦٥.٤)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة **الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢٣)، ونسبتها (٨٣.٦%)، والتي تنص على: " أعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط المتفق عليه "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٦)، ونسبتها (٨٢.٦%) التي تنص على " أحرص على توجيه عضوات الهيئة التعليمية لأداء واجباتهن التعليمية بانتظام "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٢)، ونسبتها (٨٢.٤%) التي تنص على " أقوم بحل الخلافات التي قد تظهر بين عضوات الهيئة التعليمية وإن كان على حساب وقتي ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٦) العبارة (١٦)، ونسبتها (٥٨.٤%)، والتي تنص على " ألزم الهيئة التعليمية باتباع قواعد وأنظمة محددة "، واحتلت المرتبة (٧) العبارة (٥)، ونسبتها (٣٨.٤%)، والتي تنص على " أتصرف في الأمور الإدارية دون الرجوع إلى أسرة المدرسة "، واحتلت المرتبة (٨) العبارة (١٤)، ونسبتها (٣٣.٦%)، والتي تنص على " أتردد في إعطاء الهيئة التعليمية أي نوع من الحرية في طريقة إنجاز أعمالهن".

٣. النمط الترسلي:

جدول (١١)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للنمط الترسلي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التقدير
			المتوسط	النسبة		
١	٢١	أتعامل مع ا يئة التعليمية بروح الأخوة	٣.٩٦	٧٩.٢	٠.٢٨١	عالية
٢	١٨	أ ح ناقشة جدول أعما من قبل ا يئة التعليمية	٣.١٢	٦٢.٤	١.٠٩٤	متوسطة
٣	٢٤	أعطي بعض ا هام الإدارية لعدد من عضوات ا يئـة التعليمية.	٢.٣١	٤٦.٢	١.٠٥٦	منخفضة
٤	١٠	أ ح لعضوات ا يئة التعليمية با روج من ا درسة أثناء الدوام.	١.٩٦	٣٩.٢	٠.٦٩١	منخفضة
		ا توسط العام	٢.٨٤	٥٦.٨		متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات

المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٣.٩٦ – ١.٩٦) أي ما نسبته بين (٧٩.٢% - ٣٩.٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٢.٨٤) بنسبة (٥٦.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢١)، ونسبتها (٧٩.٢%)، والتي تنص على: " أتعامل مع الهيئة التعليمية بروح الأخوة "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٨)، ونسبتها (٦٢.٤%) التي تنص على " أسمح بمناقشة جدول أعمالي من قبل الهيئة التعليمية ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٣) العبارة (٢٤)، ونسبتها (٤٦.٢%)، والتي تنص على " أعطي بعض المهام الإدارية لعدد من عضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة (٤) العبارة (١٠)، ونسبتها (٣٩.٢)، والتي تنص على " أسمح لعضوات الهيئة التعليمية بالخروج من المدرسة أثناء الدوام ".

٣. نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل نمط من الأنماط القيادية، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام لكل نمط من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وفيما يلي توضيح ذلك.

١. النمط الديمقراطي:

جدول (١٢)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للنمط الد قراطي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي: المتوسط	المتوسط الحسابي: النسبة	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٣	تعمل على توطيد مشاعر ا ودة والاحترام بـ عضـوات ا يئة التعليمية.	٤.٢٧	٨٥.٤	٠.٩٠٥	عالية جداً
٢	١٢	عل ا بعض ا صوصية أداء عملها.	٤.١٢	٨٢.٤	٠.٩٨٧	عالية
٣	٨	ث عضوات ا يئة التعليمية على بذل جهد أك لتطـوير العملية التعليمية ا درسة.	٤.١٠	٨٢.٠	٠.٨٤٩	عالية
٤	٩	تقدر الظروف الإنسانية ا اصة لعضوات ا يئة التعليمية	٤.٠٨	٨١.٦	٠.٩٢٣	عالية
٥	١٧	تعمل على تشجيع ا يئة التعليمية على التفـوق وإثبـات الذات.	٤.٠٢	٨٠.٤	١.١٤٨	عالية
٦	٢٠	تسمح للهيئة التعليمية بقدر كب من ا بادرة العمل.	٤.٠٠	٨٠.٠	٠.٩٢٩	عالية
٧	١	تبذل جهوداً فاعلة لتوف مناخ عمل يتميـز بالاسـتقرار والطمأنينة.	٣.٩٠	٧٨.٠	٠.٩٢٨	عالية
٨	١٥	تعطي فرصة للهيئة التعليمية ل ا شكلات ال تواجههن.	٣.٨٠	٧٦.٠	٠.٨٧٥	عالية
٩	٢٢	تسمح ناقشة وتبادل الآراء مع ا يئة التعليمية	٣.٧٣	٧٤.٦	١.٢٢٦	عالية
١٠	١١	تراعي قدرات عضوات ا يئـة التعليميـة عنـد توزيـع ا سؤوليات.	٣.٦٣	٧٢.٦	١.١٠٤	عالية
١١	١٩	تسعى الاجتماعات إ إشراك ا يئة التعليمية ا ـاذ القرارات.	٣.٢٢	٦٤.٤	١.١٨١	متوسطة
١٢	٣	توزع مهام العمل بعدالة ومساواة بـ عضـوات ا يئـة التعليمية.	٣.١٥	٦٣.٠	١.١٤٦	متوسطة
		ا توسط العام	٣.٨٤	٧٦.٨		عالية

وبالنظر إلى متوسطات عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٤.٢٧ – ٣.١٥) أي ما نسبته بين (٨٥.٤% - ٦٣.٠%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة

في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٨٤) بنسبة (٧٦.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة **الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٣)، ونسبتها (٨٥.٤%)، والتي تنص على: " تعمل على توطيد مشاعر المودة والاحترام بين عضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١٢)، ونسبتها (٨٢.٤%) التي تنص على " تجعل لها بعض الخصوصية في أداء عملها "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٨)، ونسبتها (٨٢.٠%) التي تنص على " تحث عضوات الهيئة التعليمية على بذل جهد أكبر لتطوير العملية التعليمية في المدرسة "، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٩)، ونسبتها (٨١.٦%) التي تنص على " تقدر الظروف الإنسانية الخاصة لعضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١٧)، ونسبتها (٨٠.٤%) التي تنص على " تعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على التفوق وإثبات الذات ".

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٨) العبارة (١٥)، ونسبتها (٧٦.٠%)، والتي تنص على " تعطي فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههن "، واحتلت المرتبة (٩) العبارة (٢٢)، ونسبتها (٧٤.٦%)، والتي تنص على " تسمح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة (١٠) العبارة (١١)، ونسبتها (٧٢.٦%)، والتي تنص على " تراعي قدرات عضوات الهيئة التعليمية عند توزيع المسؤوليات "، واحتلت المرتبة (١١) العبارة (١٩)، ونسبتها (٦٤.٤%)، والتي تنص على " تسعى في الاجتماعات إلى إشراك الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات "، واحتلت المرتبة (١٢) العبارة (٣)، ونسبتها (٦٣.٠%)، والتي تنص على " توزع مهام العمل بعدالة ومساواة بين عضوات الهيئة التعليمية ".

٢. النمط الأوتوقراطي:

جدول (١٣)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للنمط الأوتوقراطي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي: المتوسط	المتوسط الحسابي: النسبة	الانحراف المعياري	التقدير
١	٦	ـرص على توجيه عضوات ا يئـة التعليميـة لأداء واجبا ن التعليمية بانتظام.	٤.١٧	٨٣.٤	٠.٧٢٤	عالية
٢	٢٣	تعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط ا تفق عليه	٣.٩٨	٧٩.٦	٠.٨٦٣	عالية
٣	٤	تعمل قيادة ا درسة وفق الأنظمة والقرارات.	٣.٨٧	٧٧.٤	٠.٨٦٤	عالية
٤	٥	تصرف الأمور الإدارية دون الرجوع إ أسـرة ا درسة.	٣.٧٥	٧٥.٠	٠.٩٩٩	عالية
٥	١٦	تلزم ا يئة التعليمية باتباع قواعد وأنظمة دة.	٣.٦٦	٧٣.٢	٠.٨٦٦	عالية
٦	٧	تلزم ا يئة التعليمية باستخدام إجراءات موحـدة أداء العمل.	٣.٥٢	٧٠.٤	١.١٢٣	عالية
٧	٢	تعمل على حل ا لافات ال قد تظهر ب عضوات ا يئة التعليمية وإن كان على حساب وقتها.	٣.٣٤	٦٦.٨	١.٠٥٦	متوسطة
٨	١٤	تتردد إعطاء ا يئة التعليمية أي نوع من ا رية طريقة إ از أعما ن.	٣.٢٦	٦٥.٢	١.٢٤٨	متوسطة
		ا توسط العام	٣.٦٩	٧٣.٨		عالية

وبالنظر إلى متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٤.١٧ – ٣.٢٦) أي ما نسبته بين (٨٣.٤% - ٦٥.٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٦٩) بنسبة (٧٣.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة **الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٦)، ونسبتها (٨٣.٤%)، والتي تنص على: " تحرص على توجيه عضوات الهيئة التعليمية لأداء واجباتهن التعليمية بانتظام "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢٣)، ونسبتها (٧٩.٦%) التي تنص على " تعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط المتفق عليه "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (٤)، ونسبتها (٧٧.٤%) التي تنص على " تعمل قيادة المدرسة وفق الأنظمة والقرارات ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٦) العبارة (٧)، ونسبتها (٧٠.٤%)، والتي تنص على " تلزم الهيئة التعليمية باستخدام إجراءات موحدة في أداء العمل "، واحتلت المرتبة (٧) العبارة (٢)، ونسبتها (٦٦.٨%)، والتي تنص على " تعمل على حل الخلافات التي قد تظهر بين عضوات الهيئة التعليمية وإن كان على حساب وقتها "، واحتلت المرتبة (٨) العبارة (١٤)، ونسبتها (٦٥.٢%)، والتي تنص على " تتردد في إعطاء الهيئة التعليمية أي نوع من الحرية في طريقة إنجاز أعمالهن ".

٣. النمط الترسلي:

جدول (١٤)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للنمط الترسلي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي: المتوسط	المتوسط الحسابي: النسبة	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢١	تتعامل مع ا يئة التعليمية بروح الأخوة	٤.٢٢	٨٤.٤	٠.٨٢٦	عالية
٢	٢٤	تعطي بعض ا هام الإدارية لعدد من عضوات ا يئة التعليمية.	٣.٧٢	٧٤.٤	١.١٩٦	عالية
٣	١٨	تسمح ناقشة جدول أعما ا من قبل ا يئة التعليمية	٣.٢٣	٦٤.٦	١.٣١٣	متوسطة
٤	١٠	تسمح لعضوات ا يئة التعليمية با روج من ا درسة أثناء الدوام.	٢.٧٩	٥٥.٨	١.٢٣٤	متوسطة
		ا توسط العام	٣.٤٩	٦٩.٨		عالية

وبالنظر إلى متوسطات عبارات النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٤.٢٢ – ٢.٧٩) أي ما نسبته بين (٨٤.٤% - ٥٥.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٤٩) بنسبة (٦٩.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة (٢١)، ونسبتها (٨٤.٤%)، والتي تنص على: " تتعامل مع الهيئة التعليمية بروح الأخوة "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٢٤)، ونسبتها (٧٤.٤%) التي تنص على " تعطي بعض المهام الإدارية لعدد من عضوات الهيئة التعليمية ".

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (٣) العبارة (١٨)، ونسبتها (٦٤.٦%)، والتي تنص على " تسمح بمناقشة جدول أعمالها من قبل الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة (٤) العبارة (١٠)، ونسبتها (٥٥.٨%)، والتي تنص على " تسمح لعضوات الهيئة التعليمية بالخروج من المدرسة أثناء الدوام ".

٣. نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: ما مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام لجميع العبارات، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (١٥)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التقدير
			المتوسط	النسبة		
١	١٦	ترم ا ديرة أفكار ومشاعر عضوات ا يئة التعليمية	٤.٢٥	٨٥.٠	٠.٤٤٧	عالية جداً
٢	١	العلاقات ب ا ديرة وا يئة التعليمية طيبة	٤.٢٤	٨٤.٨	٠.٤٤٠	عالية جداً
٣	١٤	تشجع ا ديرة العمل ا اد وا نافسة الشريفة ب عضوات ا يئة التعليمية	٤.٢١	٨٤.٢	٠.٤٢٨	عالية جداً
٤	٣	الروح ا عنوية ا درسة عالية	٤.١٧	٨٣.٤	٠.٥٢٦	عالية
٥	١١	تشجع ا ديرة ا وار وا ناقشة بينها وب ا يئة التعليمية	٤.١٣	٨٢.٦	٠.٤٣٢	عالية
٦	٥	يسود جو ا درسة ا ودة والألفة والاحترام بـ الإدارة وا يئة التعليمية	٤.١٠	٨٢.٠	٠.٤٦٠	عالية
٧	١٣	يوجد الشعور بالأهداف وا صا ا شـتركة هـذه ا درسة	٤.١٤	٨١.٨	٠.٥٠٢	عالية
٨	٩	العلاقة ب ا يئة التعليمية والإداريات أخوية أكثر منـها ر ية	٤.٠٨	٨١.٦	٠.٦٩٠	عالية
٩	١٠	يوجد روح ا ماعة والفريق الواحد هذه ا درسة.	٤.٠٦	٨١.٢	٠.٤٧٦	عالية
١٠	٤	تعمل إدارة ا درسة الكث لرفع مستوى العملية التعليمية فيها	٤.٠٤	٨٠.٨	٠.٤٤٠	عالية
١١	١٢	تشارك ا ديرة ا يئة التعليمية ا ناسبات الاجتماعية ا ختلفة	٤.٠١	٨٠.٢	٠.٤٩٢	عالية
١٢	١٥	تتصف العلاقة ب الإدارة وا يئة التعليمية بالل	٣.٦٦	٧٣.٢	٠.٨٩٦	عالية
١٣	٦	إدارة ا درسة تعمل على مساعدة ا علمة علـى تطـوير عملها	٣.٤٥	٦٩.٠	٠.٨٦٢	عالية
١٤	٧	القيادات ذات ا ة الطويلة هن أكثر فعالية ا درسة	٣.٣١	٦٦.٢	١.٣١٣	متوسطة
١٥	٢	الأنظمة والقوان ا درسة تتسم با رونة	٣.٢٤	٦٤.٨	١.٠٣١	متوسطة
١٦	٨	تشجع إدارة ا درسة العمل ا اد ب عضـوات ا يئـة التعليمية ا الات ا ختلفة	٣.١٤	٦٢.٨	١.١٥٨	متوسطة
		ا توسط العام	٣.٨٩	٧٧.٨		عالية

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق

نجد أنها تراوحت بين (٤.٢٥ – ٣.١٤) أي ما نسبته بين (٨٥.٠% - ٦٢.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٨٩) بنسبة (٧٧.٨%)، ووفقاً للمحك فإن مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة **الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٦)، ونسبتها (٨٥.٠%)، والتي تنص على: " تحترم المديرة أفكار ومشاعر عضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (١)، ونسبتها (٨٤.٨%) التي تنص على " العلاقات بين المديرة والهيئة التعليمية طيبة "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٤)، ونسبتها (٨٤.٢%) التي تنص على " تشجع المديرة العمل الجاد والمنافسة الشريفة بين عضوات الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٣)، ونسبتها (٨٣.٤%) التي تنص على " الروح المعنوية في المدرسة عالية "، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١١)، ونسبتها (٨٢.٦%) التي تنص على " تشجع المديرة الحوار والمناقشة بينها وبين الهيئة التعليمية ".

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (١٢) العبارة (١٥)، ونسبتها (٧٣.٢%)، والتي تنص على " تتصف العلاقة بين الإدارة والهيئة التعليمية باللين "، واحتلت المرتبة (١٣) العبارة (٦)، ونسبتها (٦٩.٠%)، والتي تنص على " إدارة المدرسة تعمل على مساعدة المعلمة على تطوير عملها "، واحتلت المرتبة (١٤) العبارة (٧)، ونسبتها (٦٦.٢%)، والتي تنص على " القيادات ذات الخبرة الطويلة هن أكثر فعالية في المدرسة "، واحتلت المرتبة (١٥) العبارة (٢)، ونسبتها (٦٤.٨%)، والتي تنص على " الأنظمة والقوانين في المدرسة تتسم بالمرونة "، واحتلت المرتبة (١٦) العبارة (٨)، ونسبتها (٦٢.٨%)، والتي تنص على " تشجع إدارة المدرسة العمل الجاد بين عضوات الهيئة التعليمية في المجالات المختلفة ".

٤. نـتـائج السؤال الرابـع:

ينص السؤال الرابع على: ما مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام لجميع العبارات، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (١٦)

ا توسطات ا سابية والا رافات ا عيارية للروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	التقدير
			المتوسط	النسبة		
١	١	العلاقات ب ا ديرة وا يئة التعليمية طيبة	٤.٣٢	٨٦.٤	٠.٧٠٢	عالية جداً
٢	٤	تعمل إدارة ا درسة الكث لرفع مستوى العملية التعليمية فيها	٤.٢٦	٨٥.٢	٠.٨٧٠	عالية جداً
٣	١٢	تشارك ا ديرة ا يئة التعليمية ا ناسبات الاجتماعية ا ختلفة	٤.١٠	٨٢.٠	٠.٩٥٨	عالية
٤	٥	يسود جو ا درسة ا ودة والألفة والاحترام ب الإدارة وا يئة التعليمية	٤.٠٠	٨٠.٠	٠.٩٥٩	عالية
٥	١٣	يوجد الشعور بالأهداف وا صا ا شتركة هذه ا درسة	٤.٠٠	٨٠.٠	٠.٨٠٩	عالية
٦	١٠	يوجد روح ا ماعة والفريق الواحد هذه ا درسة.	٣.٩٣	٧٨.٦	١.٠١٤	عالية
٧	١٤	تشجع ا ديرة العمل ا اد وا نافسة الشريفة ب عضوات ا يئة التعليمية	٣.٩٠	٧٨.٠	١.٠٣٨	عالية
٨	١٦	ترم ا ديرة أفكار ومشاعر عضوات ا يئة التعليمية	٣.٨٨	٧٧.٦	١.٠٤٥	عالية
٩	٨	تشجع إدارة ا درسة العمل ا اد ب عضوات ا يئة التعليمية ا الات ا ختلفة	٣.٦٤	٧٢.٨	١.٠٦١	عالية
١٠	٩	العلاقة ب ا يئة التعليمية والإداريات أخوية أكثر منها ر ية	٣.٦٢	٧٢.٤	١.١٥٣	عالية
١١	٣	الروح ا عنوية ا درسة عالية	٣.٥٥	٧١.٠	١.٢٠٥	عالية
١٢	١١	تشجع ا ديرة ا وار وا ناقشة بينها وب ا يئة التعليمية	٣.٥٢	٧٠.٤	١.٢٤٤	عالية
١٣	٧	القيادات ذات ا ة الطويلة هن أكثر فعالية ا درسة	٣.٤٩	٦٩.٨	١.٣٧٩	عالية
١٤	١٥	تتصف العلاقة بعض الأوقات باللا	٣.٤٦	٦٩.٢	١.١٠٥	عالية
١٥	٢	الأنظمة والقوان ا درسة تتسم با رونة	٣.٢٣	٦٤.٦	١.٢٤٩	متوسطة
١٦	٦	إدارة ا درسة تعمل على مساعدة ا علمة على تطوير عملها	٢.٩٩	٥٩.٨	١.٣١٥	متوسطة
		ا توسط العام	٣.٧٤	٧٤.٨		عالية

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (٤.٣٢ – ٢.٩٩) أي ما نسبته بين (٨٦.٤% - ٥٩.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٧٤) بنسبة (٧٤.٨%)، ووفقاً للمحك فإن مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا النمط وفق المحك الذي وضعته الباحثة.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة **الدراسة على النحو التالي:**

احتلت المرتبة الأولى العبارة (١)، ونسبتها (٨٦.٤%)، والتي تنص على: " العلاقات بين المديرة والهيئة التعليمية طيبة "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة (٤)، ونسبتها (٨٥.٢%) التي تنص على " تعمل إدارة المدرسة الكثير لرفع مستوى العملية التعليمية فيها "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة (١٢)، ونسبتها (٨٢.٠%) التي تنص على " تشارك المديرة الهيئة التعليمية في المناسبات الاجتماعية المختلفة "، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة (٥)، ونسبتها (٨٠.٠%) التي تنص على " يسود جو المدرسة المودة والألفة والاحترام بين الإدارة والهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة (١٣)، ونسبتها (٨٠.٠%) التي تنص على " يوجد الشعور بالأهداف والمصالح المشتركة في هذه المدرسة ".

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة (١٢) العبارة (١١)، ونسبتها (٧٠.٤%)، والتي تنص على " تشجع المديرة الحوار والمناقشة بينها وبين الهيئة التعليمية "، واحتلت المرتبة (١٣) العبارة (٧)، ونسبتها (٦٩.٨%)، والتي تنص على " القيادات ذات الخبرة الطويلة هن أكثر فعالية في المدرسة "، واحتلت المرتبة (١٤) العبارة (١٥)، ونسبتها (٦٩.٢%)، والتي تنص على " تتصف العلاقة في بعض الأوقات باللين "، واحتلت المرتبة (١٥) العبارة (٢)، ونسبتها (٦٤.٦%)، والتي تنص على " الأنظمة والقوانين في المدرسة تتسم بالمرونة "، واحتلت المرتبة (١٦) العبارة (٦)، ونسبتها (٥٩.٨%)، والتي تنص على " إدارة المدرسة تعمل على مساعدة المعلمة على تطوير عملها ".

٥. نتائج السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المهنة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)، وتم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير (المهنة، طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المهنة:

جدول (١٧)

نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ ا هنة (مديرة/ معلمة)

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مديرة	٩٨.٧٤٣	٥.٠٧٢٣	٠.٥٨٩٦	٥٩٦	٨.٢٢٦	٠.٠٠٠ *
معلمة	٩٠.٧٩٢	١٧.٥٣٤	٠.٧٦٦			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يظهر الجدول (١٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المهنة (مديرة/ معلمة)، وكانت الفروق

لصالح المديرات على المعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٩٨.٧٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمعلمات (٩٠.٧٩٢).

ب. متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (١٨)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ ا الة الاجتماعية

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	١٨٧٨.١٢٢	٧٣	٨٨.٦٠٦	٣.٨٤٧	٠.٠١٣ *
داخل ا موعات	٥٥.٤٥٢	٣	٢٣.٠٣٣		
ا موع الكلّي	٤٩٦.٣٣٢	٧٠			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (١٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣.٨٤٧).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (١٩).

جدول (١٩)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول يع الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ ا الة الاجتماعية

ا الة الاجتماعية	آنسة	متزوجة	أرملة	مطلقة
آنسة	-	-	٣.٧٦٩٥٠ *	٤.٠٩٧٥٢ *
متزوجة	-	-	٤.٢٥٠٠٠ *	٤.٠٨٣٣٣ *
أرملة	- ٣.٧٦٩٥٠	- ٤.٢٥٠٠٠	-	-
مطلقة	- ٤.٠٩٧٥٢	- ٤.٠٨٣٣٣	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

ج. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٠)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	٥١.٦٨٦	٣	١٧.٢٢٩		
داخل ا موعات	١٨٢٦.٤٣٥	٧٠	٢٦.٠٩٢	٠.٦٦٠	٠.٥٧٩
ا موع الكلّي	١٨٧٨.١٢٢	٧٣			

يتبين من الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠.٦٦٠).

د. متغير العمر:

جدول (٢١)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ العمر

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	١٨٧٨.١٢٢	٧٣			
داخل ا موعات	٢٨.٠٥٩	٢	١٤.٠٣٠	١.٢٤٥	٠.٢٩٤
ا موع الكلّي	٥٢٣.٧٢٤	٧١	٧.٣٧٦		

يتبين من الجدول (٢١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع

الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر مـديرات المرحلـة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١.٢٤٥).

هـ. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

جدول (٢٢)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ عدد سنوات ا ة ا ال التربوي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	٣١٧.٠٧٧	٣	١٠٥.٦٩٢	٤.٧٣٩	٠.٠٠٥ *
داخل ا موعات	١٥٦١.٠٤٥	٧٠	٢٢.٣٠١		
ا موع الكلّي	١٨٧٨.١٢٢	٧٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٠٥).**

يتبين من الجدول (٢٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤.٧٣٩).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدِم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٣).

جدول (٢٣)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول يع الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ عدد سنوات ا ة

عدد سنوات ا ة	أقل من ١٠ سنوات	١٠ – أقل من ٢٠ سنة	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة
أقل من ١٠ سنوات	-	-٢.٢٨٦٠٥	-٥.٧٧٧٧٨	-٦.٧٧٧٧٨
١٠ – أقل من ٢٠ سنة	٢.٢٨٦٠٥ *	-	-٤.٠٥٥٥٦	-٦.٣٥٢٢٥
٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٥.٧٧٧٧٨ *	٤.٠٥٥٥٦ *	-	-
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٦.٧٧٧٧٨ *	٦.٣٥٢٢٥ *	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

و. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

جدول (٢٤)

نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ طبيعة ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	٩٩.٠٥٢	٥.٢١٩	٠.٦٨٥	٧٢	٥.٢٣٢	٠.٠١٥ *
غ تربوي	٦٦.٨١٣	٤٦.٧١٤	١١.٦٧٨			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يظهر الجدول (٢٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويات (٩٩.٠٥٢)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٦٦.٨١٣).

٦. نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)، وتم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير (طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (٢٥)

ملخص نتائج [illegible] ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ ا الة الاجتماعية

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بـ ا موعات	٧٩٥٧.٨٣٢	٣	٢٦٥٢.٦١١	١٠.٧٦٧	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	١٢٨١٠٩.٣٩٦	٥٢٠	٢٤٦.٣٦٤		
ا موع الكلّي	١٣٦٠٦٧.٢٢٧	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٢٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظـة جـدة وفقـاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٠.٧٦٧).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe)، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦).

جدول (٢٦)

نتائج ا قارنات البعدية حول يع الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية تعزى تغ ا الة الاجتماعية

ا الة الاجتماعية	آنسة	متزوجة	أرملة	مطلقة
آنسة	-	-	١١.٧٦٦٣٤ *	٧.٢٠٧٠٧ *
متزوجة	-	-	١٥.١٢٣٧٤ *	٨.٨٠٥٥٦ *
أرملة	- ١١.٧٦٦٣٤	- ١٥.١٢٣٧٤	-	-
مطلقة	- ٧.٢٠٧٠٧	- ٨.٨٠٥٥٦	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينـة الدراسـة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهـة نظـر معلمـات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعيـة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، لصـالح اللواتي حالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينـة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية مـن وجهـة نظـر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعـزى لمتغيـر الحالـة الاجتماعية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

ب.متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٧)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	٢٧٣١٧.٦٣٣	٣	٩١٠٥.٨٧٨	٤٣.٥٤١	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	١٠٨٧٤٩.٥٩٤	٥٢٠	٢٠٩.١٣٤		
ا موع الكلّي	١٣٦٠٦٧.٢٢٧	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٢٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغـت قيمـة (ف) المحسوبة (٤٣.٥٤١).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٨).

جدول (٢٨)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول يع الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ ا ؤهل العلمي

ا ؤهل العلمي	ماجست	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية معلمات
ماجست	-	-	٤٥.٢٣٠ *	٤٦.٣٩٧٣ *
بكالوريوس	-	-	٣٢.٣١٥٤ *	٤٧.٤٨٥٦ *
دبلوم	- ٤٥.٢٣٠	- ٣٢.٣١٥٤	-	-
ثانوية معلمات	- ٤٦.٣٩٧٣	- ٤٧.٤٨٥٦	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر معلمـات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمـي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصـالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير وبكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانويـة معلمات.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مـديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانويـة معلمات.

ج. متغير العمر:

جدول (٢٩)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب   متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ   العمر

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	١٧٩٥٢.٥٠٢	٣	٥٩٨٤.١٦٧	٢٦.٣٤٥	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	١١٨١١٤.٧٢٥	٥٢٠	٢٢٧.١٤٤		
ا موع الكلّي	١٣٦٠٦٧.٢٢٧	٥٢٣			

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

يتبين من الجدول (٢٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسـوبة (٢٦.٣٤٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٠).

جدول (٣٠)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول يع الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ العمر

العمر	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	٥٠ – أقل من ٦٠ سنة
٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	-	-	٢٧.٥٨٨٩ *	٢٩.٨٢٦١ *
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	-	-	-	٢٨.٥٢٧٢٩ *
٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	- ٢٧.٥٨٨٩	-	-	-
٥٠ – أقل من ٦٠ سنة	- ٢٩.٨٢٦١	- ٢٨.٥٢٧٢٩	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللاواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، وكذلك على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر لصالح اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، واللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

د. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

جدول (٣١)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية حافظة جدة وفقاً تغ عدد سنوات ا ة ا ال التربوي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	١٤٥٠٤.٠٥٣	٣	٤٨٣٤.٦٨٤	٢٠.٦٨١	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	١٢١٥٦٣.١٧٤	٥٢٠	٢٣٣.٧٧٥		
ا موع الكلّي	١٣٦٠٦٧.٢٢٧	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٣١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٠.٦٨١).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٢).

جدول (٣٢)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول يع الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية   ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ   عدد سنوات ا   ة

عدد سنوات ا ة	أقل من ١٠ سنوات	١٠ – أقل من ٢٠ سنة	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة
أقل من ١٠ سنوات	-	-	٢٢.١١٩٨٤*	٢٥.١٤٧٨٦*
١٠ – أقل من ٢٠ سنة	-	-	-	٢٤.٢٩٠٧٢*
٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	-٢٢.١١٩٨٤	-	-	-
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	-٢٥.١٤٧٨٦	-٢٤.٢٩٠٧٢	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر معلمـات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سـنة، علـى اللـواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، علـى اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مـديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح اللواتي خبرتهن فـي المجـال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

هـ. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

جدول (٣٣)

نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	٩٢.٤٥٣	١٢.٢٠٩	٠.٥٧٧	٥٢٢	٣.٦٩٠	٠.٠٠٠ *
غير تربوي	٨٥.١٥٨	٢٩.٦٥٩	٣.٤٠٢			

* دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).

يظهر الجدول (٣٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويات (٩٢.٤٥٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٨٥.١٥٨).

٧. نتائج السؤال السابع:

ينص السؤال السابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المهنة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية في المدارس الحكومية الابتدائية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة

المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)، وتم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير (المهنة، طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المهنة:

جدول (٣٤)

نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية ا دارس ا كومية حافظة جدة وفقاً تغ ا هنة (مديرة/ معلمة)

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مديرة	٦٢.٢٤٣	٤.١٣٤١	٠.٤٨٠٦	٥٩٦	٤.٧٨٤	٠.٠٠٠ *
معلمة	٥٨.٨٣٢	١٢.٠٥٩	٠.٥٢٦٨			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يظْهر الجدول (٣٤) أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية في المدارس الحكومية الابتدائية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المهنة (مديرة/ معلمة)، وكانت الفروق لصالح المديرات على المعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٦٢.٢٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمعلمات (٥٨.٨٣٢).

ب. متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (٣٥)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية حافظة جدة وفقاً تغ ا الة الاجتماعية

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بـ ا موعات	٢٨١.٦٤٦	٣	٩٣.٨٨٢	٠.٤٢١	٠.٧٣٩
داخل ا موعات	١٥٦١٧.٤٨٩	٧٠	٢٢٣.١٠٧		
ا موع الكلّي	١٥٨٩٩.١٣٥	٧٣			

يتبين من الجدول (٣٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مسـتوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حـول الـروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠.٤٢١).

ج. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣٦)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية حافظة جدة وفقاً تغ   ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بـ ا موعات	٧٨٤٤.١٣٢	٣	٢٦١٤.٧١١	٢٢.٧٢٢	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	٨٠٥٥.٠٠٣	٧٠	١١٥.٠٧١		
ا موع الكلّي	١٥٨٩٩.١٣٥	٧٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٣٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهـل العلمـي، حيـث بلغـت قيمـة (ف) المحسـوبة (٢٢.٧٢٢).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٧).

جدول (٣٧)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية معلمات
ماجستير	-	-	٤٧.٧٥٠٠ *	٦١.٠٩٦٧٧ *
بكالوريوس	-	-	١٥.٤١٦٧ *	٦٣.١٦٦٦٧ *
دبلوم	- ٤٧.٧٥٠٠	- ١٥.٤١٦٧	-	-
ثانوية معلمات	- ٦١.٠٩٦٧٧	- ٦٣.١٦٦٦٧	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير وبكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات.

د. متغير العمر:

جدول (٣٨)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٠٨٦.٦٣٧	٢	٢٥٤٣.٣١٩	١٦.٧٠١	٠.٠٠٠ *
داخل المجموعات	١٠٨١٢.٤٩٨	٧١	١٥٢.٢٨٩		
المجموع الكلّي	١٥٨٩٩.١٣٥	٧٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٣٨) أنه تو **١٣٠** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـ روح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المـ دارس الحكوميـة بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٦.٧٠١).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم اُستُخْدِم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٩).

جدول (٣٩)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ العمر

العمر	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	٥٠ – أقل من ٦٠ سنة
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	-	- ٣٠.٨٨٨٩	- ٣٠.١٦٠٠
٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	٣٠.٨٨٨٩ *	-	-
٥٠ – أقل من ٦٠ سنة	٣٠.١٦٠٠ *	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـ ول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المـ دارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عنـ د مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سـ نة واللا ـ واتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهـ ة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيـ ر العمـ ر

لصالح اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

هـ. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

جدول (٤٠)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية حافظة جدة وفقاً تغ عدد سنوات ا ة ا ال التربوي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	٤٢٧٢.٣٣٥	٣	١٤٢٤.١١٢	٨.٥٧٤	٠.٠٠٠
داخل ا موعات	١١٦٢٦.٨٠٠	٧٠	١٦٦.٠٩٧		
ا موع الكلّي	١٥٨٩٩.١٣٥	٧٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٤٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربـوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٨.٥٧٤).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤١).

جدول (٤١)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ عدد سنوات ا ة

عدد سنوات ا ة	أقل من ١٠ سنوات	١٠ – أقل من ٢٠ سنة	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة
أقل من ١٠ سنوات	-	- ٨.٣٨٨٨٩	- ٢٠.٨٤٣٩	- ٢٠.٥٠٠٠
١٠ – أقل من ٢٠ سنة	٨.٣٨٨٨٩ *	-	- ١١.٧٣٢٨	- ١٩.١١١١
٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٢٠.٨٤٣٩ *	١١.٧٣٢٨٦ *	-	-
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٢٠.٥٠٠٠ *	١٩.١١١١ *	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات الـ ' وسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبـرة، يلاحـظ وجـود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل مـن ١٠ سـنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

١٣٢

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصـائية عنـد مسـتوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سـنة، علـى اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليميـة من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعـزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقـل مـن ١٠ سنوات.

و. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

جدول (٤٢)

نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية حافظة جدة وفقاً تغ طبيعة ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	**٦٠.٢٤١**	**١٢.٣٠٤**	**١.٦١٦**	**٧٢**	**٥.٠٢٣**	**٠.٠٠٠ ***
غير تربوي	**٣٤.٥٦٣**	**٣١.٥٩١**	**٧.٨٩٨**			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يظْهر الجدول (٤٢) أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة

(α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـ روح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات، حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي للتربويـات (٦٠.٢٤١)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٣٤.٥٦٣).

٨. نتائج السؤال الثامن:

ينص السؤال الثامن على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)، وتم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمتغير (طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (٤٣)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية حافظة جدة وفقاً تغ ا الة الاجتماعية

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	٣٤١٨.٦٠٦	٣	١١٣٩.٥٣٥	٩.٣٩٠	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	٦٣١٠٦.٨٦٥	٥٢٠	١٢١.٣٥٩		
ا موع الكلّي	٦٦٥٢٥.٤٧١	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٤٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجاب ١٣٤ ر عينة الدراسة حول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعيـة، حيـث بلغـت قيمـة (ف) المحسـوبة (٩.٣٩٠).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٤).

جدول (٤٤)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ ا الة الاجتماعية

ا الة الاجتماعية	آنسة	متزوجة	أرملة	مطلقة
آنسة	-	-	٨.٢٨١٠٥ *	٦.٨٨٨٨٩ *
متزوجة	-	-	٩.٩٥٩٢٤ *	١٠.٣١٥٣٦ *
أرملة	- ٨.٢٨١٠٥	- ٩.٩٥٩٢٤	-	-
مطلقة	- ٦.٨٨٨٨٩	- ١٠.٣١٥٣٦	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، لصـالح اللـواتي حـالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

ب. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٤٥)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية وفقاً تغ ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	١٢٥٣٣.٨٣٢	٣	٤١٧٧.٩٤٤	٤٠.٢٣٨	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	٥٣٩٩١.٦٤٠	٥٢٠	١٠٣.٨٣٠		
ا موع الكلّي	٦٦٥٢٥.٤٧١	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٤٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـروح المعنويـة للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤٠.٢٣٨).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٦).

جدول (٤٦)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ ا ؤهل العلمي

ا ؤهل العلمي	ماجستر	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية معلمات
ماجستر	-	-	٣١.٦٧٤٠ *	٢٩.٨٢٨٤٥ *
بكالوريوس	-	-	-	٣١.٩٠٩٠٩ *
دبلوم	-٣١.٦٧٤٠	-	-	-
ثانوية معلمات	-٢٩.٨٢٨٤٥	-٣١.٩٠٩٠٩	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسـة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمـي، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصـالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير على اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات.

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللـواتي يحملـن مؤهـل بكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهل ثانوية معلمات. بينما لم تظهر أي فـروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات.

ج. متغير العمر:

جدول (٤٧)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بـ متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية وفقاً تغ العمر

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بـ ا موعات	٧٥٤٩.٣١٢	٣	٢٥١٦.٤٣٧	٢٢.١٨٨	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	٥٨٩٧٦.١٥٩	٥٢٠	١١٣.٤١٦		
ا موع الكلّي	٦٦٥٢٥.٤٧١	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٤٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٢.١٨٨).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٤٨).

جدول (٤٨)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ العمر

العمر	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	٥٠ – أقل من ٦٠ سنة
٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	-	-	١٦.٦٤٦٢ -	١٨.٩٩٧٣٩ -
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	-	-	-	١٨.٤٩٣٩٩ -
٤٠ – أقل من ٥٠ سنة	١٦.٦٤٦٢ *	-	-	-
٥٠ – أقل من ٦٠ سنة	١٨.٩٩٧٣٩ *	١٨.٤٩٣٩٩ *	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، وكذلك على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر لصالح اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، واللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

د. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

جدول (٤٩)

ملخص نتائج ليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة وفقاً تغ عدد سنوات ا ة ا ال التربوي

مصدر التباين	موع ا ربعات	درجة ا رية	متوسط ا ربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ب ا موعات	٥٧٩١.٣٠٨	٣	١٩٣٠.٤٣٦	١٦.٥٢٨	٠.٠٠٠ *
داخل ا موعات	٦٠٧٣٤.١٦٣	٥٢٠	١١٦.٧٩٦		
ا موع الكلّي	٦٦٥٢٥.٤٧١	٥٢٣			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يتبين من الجدول (٤٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٦.٥٢٨).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم أُستُخْدم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٥٠).

جدول (٥٠)

نتائج ا قارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة تعزى تغ عدد سنوات ا ة

عدد سنوات ا ة	أقل من ١٠ سنوات	١٠ – أقل من ٢٠ سنة	٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	٣٠ – أقل من ٤٠ سنة
أقل من ١٠ سنوات	-	-	-١٢.٤٧٣٢	-١٦.٠٩٤
١٠ – أقل من ٢٠ سنة	-	-	-	-١٤.٨٩٤٠
٢٠ – أقل من ٣٠ سنة	١٢.٤٧٣٢ *	-	-	-
٣٠ – أقل من ٤٠ سنة	١٦.٠٩٤ *	١٤.٨٩٤٠ *	-	-

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

وبالنّظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللاواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، على اللواتي خبرتهن أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

كما يلاحظ وجود فروق لصالح اللواتي خبرتهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، على اللواتي خبرتهن أقل من ١٠ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

هـ. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

جدول (٥١)

نتائج اختبار (ت) (T - Test) للفروق ب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية حافظة جدة وفقاً تغ طبيعة ا ؤهل العلمي

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	٥٩.٩١٣	٨.٩٥٠	٠.٤٢٣	٥٢٢	٤.١٥٨	٠.٠١٤ *
غير تربوي	٥٤.١٨٤	١٩.٥٢٣	٢.٢٣٩			

*** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٥).**

يظْهر الجدول (51) أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المـدارس الحكوميـة بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات، حيث بلـغ المتوسـط الحسـابي للتربويـات (٥٩.٩١٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٥٤.١٨٤).

٩. نتائج السؤال التاسع:

ينص السؤال التاسع على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطيه بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) ، والجدول (٥٢) يوضح هذه العلاقة:

جدول (٥٢)

معاملات الارتباط سب مان (spearman) ب الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية وب الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية ا دارس ا كومية الابتدائية حافظة جدة

م	الأنماط القيادية	الروح المعنوية
١	النمط الديمقراطي	٠.٧٠٢ **
٢	النمط الأوتوقراطي	٠.٢٢٥ **
٣	النمط الترسلي	٠.٢٩٧ **

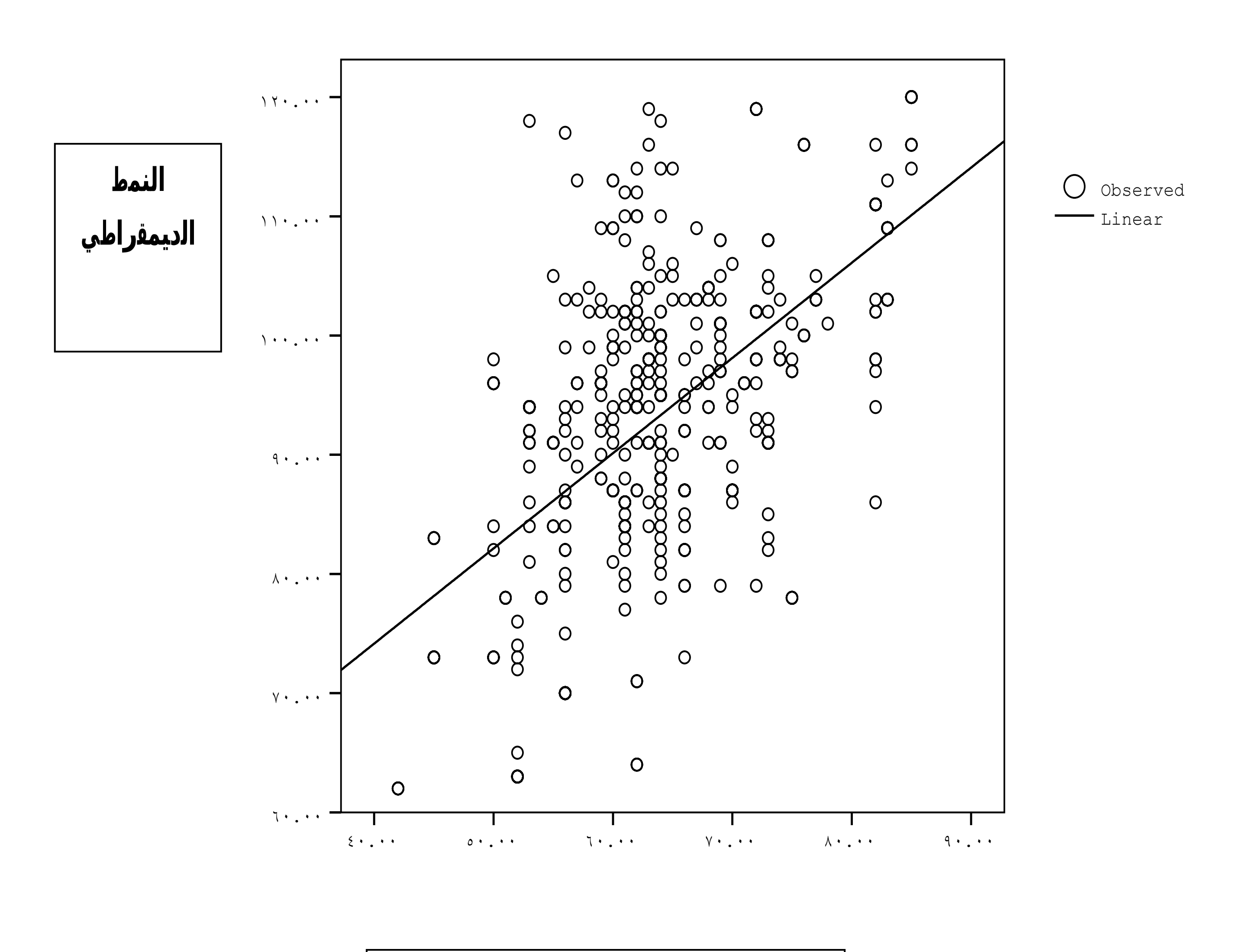
**** دالة عند مستوى (α = ٠.٠٠١)**

يتبين من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة

التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٧٠٢).

شكل رقم (٣)

يبـ العلاقة الارتباطية بـ النمط الد قراطي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية وبـ الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة

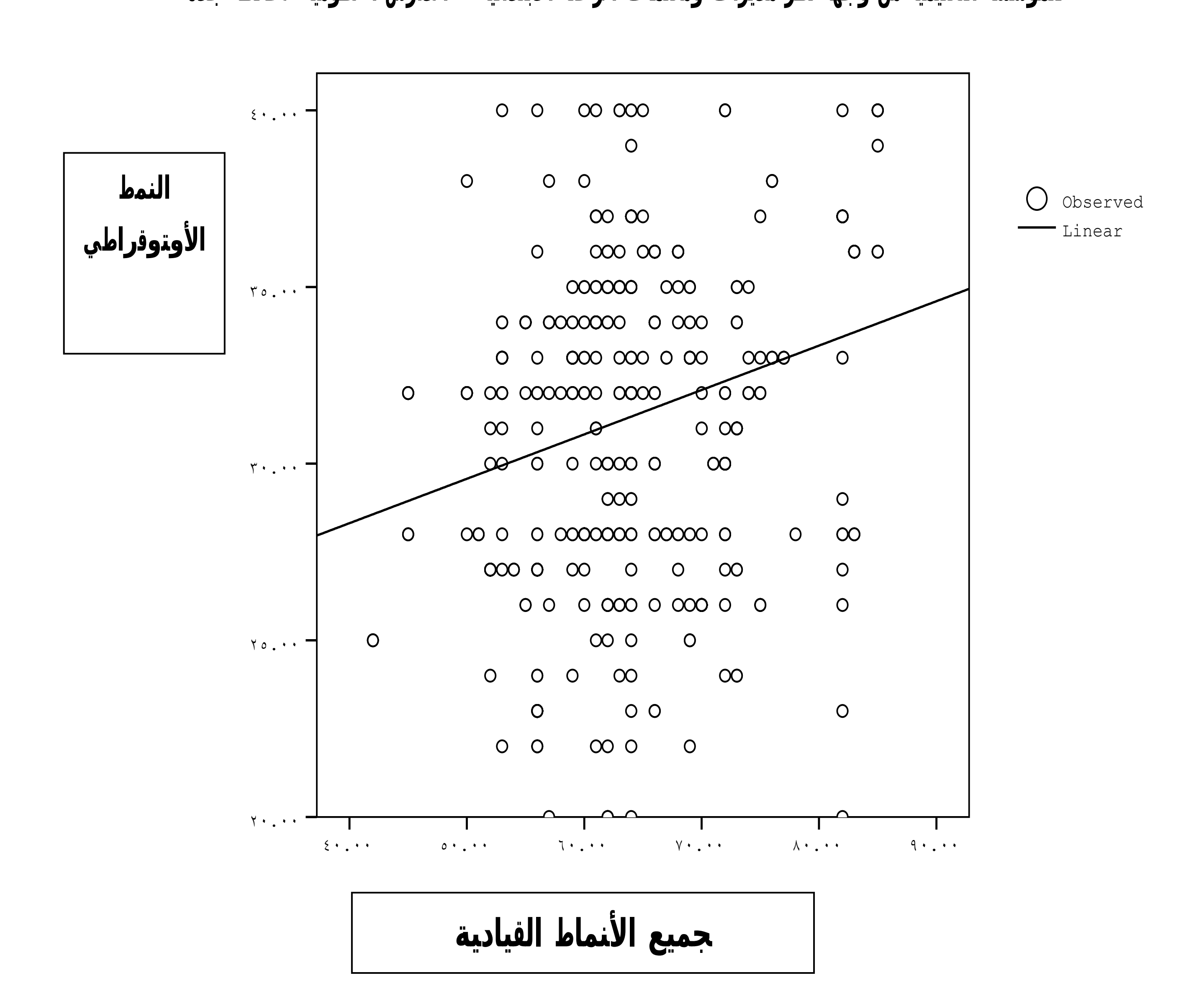


جميع الأنماط القيادية

كما يتبين من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة بين النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الأوتوقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٢٢٥).

شكل رقم (٤)

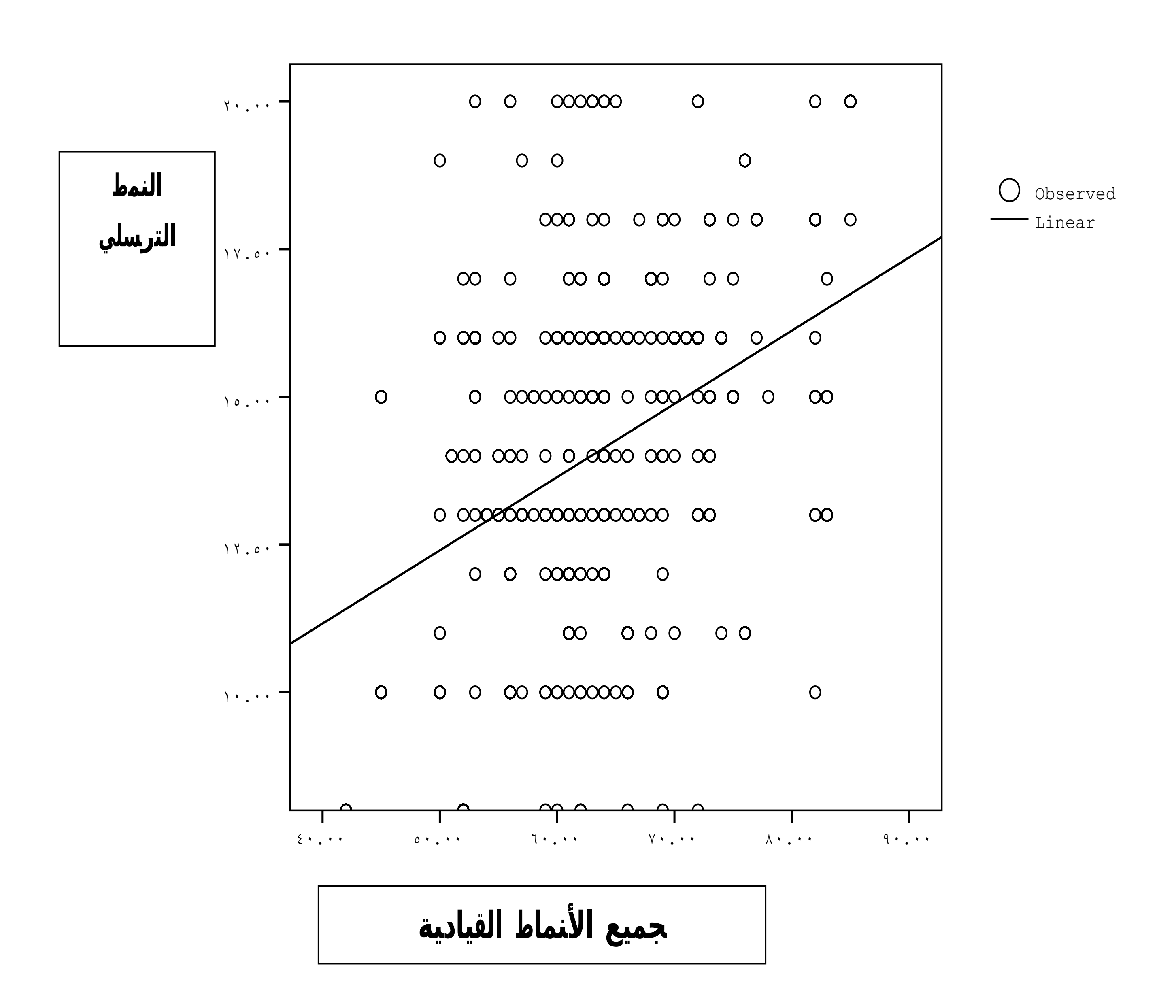
يبـ العلاقة الارتباطية بـ الأوتوقراطي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية وبـ الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة



كما يتبين من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة بين النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الترسلي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٢٩٧).

شكل رقم (٥)

يبـ العلاقة الارتباطية بـ النمط الترسلي من الأ اط القيادية لدى مديرات ا دارس الابتدائية وبـ الروح ا عنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات ا رحلة الابتدائية ا دارس ا كومية حافظة جدة



ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

بعد أن عرضت الباحثة لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض نتائج الدراسة، وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

تتناول الباحثة مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بالأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وكذلك المتعلق بالروح المعنوية للمؤسسة التعليمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة، وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

١. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

١. النمط الديمقراطي:

أظهرت النتائج أن عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية تراوحت بين (٤.٤٥ – ٣.٩٣) أي ما نسبته بين (٨٩.٠% - ٧٨.٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٤,٢٠) بنسبة (٨٤.٠%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية جداً.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس الابتدائية يحاولن الاستفادة من النظريات الإدارية الحديثة في القيادة التربوية لذا يحاولن إيجاد مناخ العمل الذي يتسم بالفاعلية والإنتاج، فيعملن على تشجيع المعلمات على تقديم ما لديهن والاستفادة من جميع خبرات الهيئة التعليمية، بالإضافة إلى إيجاد روح الفريق الواحد من خلال توطيد العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الهيئة التعليمية، ويؤكد هذا مجيء العبارات: " أبذل جهوداً فاعلة لتوفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والطمأنينة "، و " أعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على التفوق وإثبات الذات "، و " أعمل على توطيد مشاعر

المودة والاحترام بين عضوات الهيئة التعليمية " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن هناك بعض الجوانب التي تستأثر بها مديرات المدارس الابتدائية وأهمها عملية حل المشكلات المتعلقة بالعمل وإيجاد خصوصية في أداء العمل من قبل المديرات وهذا نتيجة لأن مديرة المدرسة هي القائد المسؤول داخل المدرسة ولذا يشعرن بأنه يجب أن يكون لديهن أثر في جميع ما يتعلق بالعمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أعطي فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههن "، و " أجعل لي بعض الخصوصية في أداء عملي " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها آل ناجي (١٤٢١هـ)، والحريري (١٤٢٥هـ) في دراستها.

٢. النمط الأوتوقراطي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظرهن تراوحت بين (٤.١٨ – ١.٦٨) أي ما نسبته بين (٨٣.٦% – ٣٣.٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٢٧) بنسبة (٦٥.٤)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة متوسطة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة بعض مديرات المدارس الابتدائية في السيطرة على جميع ما يتعلق بسير العمل في المدرسة نتيجة شعورهن بأنهن مسؤولات أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل المدرسة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "

أعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط المتفق عليه "، و " أحرص على توجيه عضوات الهيئة التعليمية لأداء واجباتهن التعليمية بانتظام "، و " أقوم بحل الخلافات التي قد تظهر بين عضوات الهيئة التعليمية وإن كان على حساب وقتي " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن هذا الجانب لا يبتعد عن مراعاة مديرات المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وإعطاء المعلمات الحرية في كيفية تنفيذ العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات " ألزم الهيئة التعليمية باتباع قواعد وأنظمة محددة "، و " أتصرف في الأمور الإدارية دون الرجوع إلى أسرة المدرسة "، و " أتردد في إعطاء الهيئة التعليمية أي نوع من الحرية في طريقة إنجاز أعمالهن" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسة حريري (١٤٢٥هـ).

٣. النمط الترسلي

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظرهن تراوحت بين (٣.٩٦ – ١.٩٦) أي ما نسبته بين (٧٩.٢% - ٣٩.٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٢.٨٤) بنسبة (٥٦.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الترسلي من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة متوسطة.

وربما يعود السبب في ذلك طبيعة التعامل الذي تطبقه مديرة المدرسة داخل مدرستها من الحب والاحترام بين جميع المعلمات فتكون العلاقة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التعليمية متسمة بالاحترام والتقدير، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أتعامل مع الهيئة التعليمية بروح الأخوة "، و" أسمح بمناقشة جدول أعمالي من قبل الهيئة التعليمية " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

وعندما يتحقق الانسجام بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية يكون هناك التزام من الهيئة التعليمية بانجاز المهام الموكلة إليهن وعدم الإخلال بالنظام المدرسي، فيكون هناك تركيز على العمل والإنتاج وبالتالي يضعف التساهل والتهرب من العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات " أعطي بعض المهام الإدارية لعدد من عضوات الهيئة التعليمية "، و" أسمح لعضوات الهيئة التعليمية بالخروج من المدرسة أثناء الدوام " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسة حريري (١٤٢٥هـ).

٢. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما أبرز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

١. النمط الديمقراطي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تراوحت بين (٤.٢٧ – ٣.١٥) أي ما نسبته بين (٨٥.٤% - ٦٣.٠%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي

حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٨٤) بنسبة (٧٦.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الديمقراطي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور المعلمات بقوة العلاقات الاجتماعية والإنسانية من المودة والاحترام من قبل الإدارة المدرسية التي تقدر الظروف الإنسانية، وبنفس الوقت تعمل على حث المعلمات على تطوير وتحسين العمل في المدرسة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تعمل على توطيد مشاعر المودة والاحترام بين عضوات الهيئة التعليمية "، و " تحث عضوات الهيئة التعليمية على بذل جهد أكبر لتطوير العملية التعليمية في المدرسة "، و " تقدر الظروف الإنسانية الخاصة لعضوات الهيئة التعليمية "، و " تعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على التفوق وإثبات الذات " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما أن بعض المعلمات يشعرن بوجود إشراك لأعضاء الهيئة التدريسية من قبل الإدارة المدرسية بعملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما يتم توزيع المهام بعدالة ومساواة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تعطي فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههن "، و " تسمح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية "، و " تسعى في الاجتماعات إلى إشراك الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات "، و " توزع مهام العمل بعدالة ومساواة بين عضوات الهيئة التعليمية " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسة حريري (١٤٢٥هـ).

٢. النمط الأوتوقراطي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تراوحت بين (٤.١٧ – ٣.٢٦) أي ما نسبته بين (٨٣.٤% - ٦٥.٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٦٩) بنسبة (٧٣.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أعضاء الهيئة التعليمية بأن إدارة المدرسة لديها خطة ينبغي العمل على تنفيذها، فتقوم الإدارة بتوجيههن لأداء العمل بانتظام والمحاسبة على القصور في أداء العمل، خاصة وان تقييم الإدارة المدرسية يكون من إدارة التربية والتعليم وبالتالي ينبغي اتباع الأنظمة والقرارات الصادرة عن الجهات الرسمية، وبالتالي لا تتهاون مديرات المدارس في إنهاء العمل وفق الخطط المرسومة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تحرص على توجيه عضوات الهيئة التعليمية لأداء واجباتهن التعليمية بانتظام "، و " تعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط المتفق عليه "، و " تعمل قيادة المدرسة وفق الأنظمة والقرارات " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما أن المعلمات يشعرن بأن إدارة المدرسة تعمل على حل الخلافات بين المعلمات ويسود الجو المدرسي نوع من الحرية في طرق انجاز العمل ويؤكد هذا مجيء العبارات: " تعمل على حل الخلافات التي قد تظهر بين عضوات الهيئة التعليمية وإن كان على حساب وقتها "، و " تتردد في إعطاء الهيئة التعليمية أي نوع من الحرية في طريقة إنجاز أعمالهن " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسة حريري (١٤٢٥هـ).

٣. النمط الترسلي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تراوحت بين (٤.٢٢ – ٢.٧٩) أي ما نسبته بين (٨٤.٤% - ٥٥.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٤٩) بنسبة (٦٩.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الترسلي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بتعامل الإدارة المدرسية معهن بروح المحبة والاحترام، وتفويض بعض المهام الإدارية للمعلمات، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تتعامل مع الهيئة التعليمية بروح الأخوة "، و " تعطي بعض المهام الإدارية لعدد من عضوات الهيئة التعليمية " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن المعلمات يشعرن بالانضباط داخل المدرسة، وأن المهام والواجبات الإدارية تكون تحت سيطرة الإدارة المدرسية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تسمح بمناقشة جدول أعمالها من قبل الهيئة التعليمية "، و " تسمح لعضوات الهيئة التعليمية بالخروج من المدرسة أثناء الدوام " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشوكاني (١٤٢٦هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسة حريري (١٤٢٥هـ).

٣. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية تراوحت بين (٤.٢٥ – ٣.١٤) أي ما نسبته بين (٨٥.٠% - ٦٢.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٨٩) بنسبة (٧٧.٨%)، ووفقاً للمحك فإن مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى محاولة مديرات المدارس تحقيق مستوى عالٍ من العلاقة بين الإدارة وأعضاء الهيئة التعليمية من خلال احترام الأفكار والمشاعر وتحسين العلاقات الاجتماعية وتشجيع الحوار والمناقشة، ويؤكد هذا مجيء العبارات: " تحترم المديرة أفكار ومشاعر عضوات الهيئة التعليمية "، و " العلاقات بين المديرة والهيئة التعليمية طيبة "، و " تشجع المديرة العمل الجاد والمنافسة الشريفة بين عضوات الهيئة التعليمية "، و " الروح المعنوية في المدرسة عالية "، و " تشجع المديرة الحوار والمناقشة بينها وبين الهيئة التعليمية " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

كما أن إدارة المدرسة تلتزم بالأنظمة والقوانين لأنها ليست هي التي صاغتها وإنما هي قوانين وأنظمة يجب الالتزام بها، كما تشعر إدارة المدرسة بان تطوير عمل المعلمات ينبع من المعلمات أنفسهن قبل أن يكون قرار من الإدارة المدرسية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تتصف العلاقة بين الإدارة والهيئة التعليمية باللين "، و " إدارة المدرسة تعمل على مساعدة المعلمة على تطوير عملها "، و " الأنظمة والقوانين في المدرسة تتسم بالمرونة "، و " تشجع إدارة المدرسة العمل الجاد بين عضوات الهيئة التعليمية في المجالات المختلفة " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من كوسلو (١٤٠٩هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة الغامدي (١٤١٢هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة القثامي (١٤١٣هـ)، ودراسة الشلالفة (١٤١٤هـ)،

ودراسة كارول (١٤١٣هـ)، ودراسة مارتن (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو السمن (١٤١٤هـ)، ودراسة الزهراني (١٤١٣هـ) ودراسة دوجلاس (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى توسط مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وكذلك دراسة كل من سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة إيفانز (١٤١٨هـ) التي أشارت إلى انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

٤. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: ما مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المعلمات تراوحت بين (٤.٣٢ – ٢.٩٩) أي ما نسبته بين (٨٦.٤% - ٥٩.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٧٤) بنسبة (٧٤.٨%)، ووفقاً للمحك فإن مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أغلب المعلمات بالارتياح في أداء العمل وبالتالي يكون إقبالهن على العمل بروح معنوية عالية، وهذا يدل على أن مديرات المدارس يحققن للمعلمات رضا وظيفي داخل المدرسة من خلال إيجاد المناخ التنظيمي المناسب القائم على العلاقات الحسنة والمشاركة والتعاون في انجاز الإعمال، مما يجعل المعلمات يعطين أفضل ما لديهن ويشتركن في الأعمال التي تعمل على إبراز مدرستهن، ويؤكد هذا مجيء العبارات " العلاقات بين المديرة والهيئة التعليمية طيبة "، و " تعمل إدارة المدرسة الكثير لرفع مستوى العملية التعليمية فيها "، و " تشارك المديرة الهيئة التعليمية في المناسبات الاجتماعية المختلفة "، و " يسود جو المدرسة المودة والألفة والاحترام بين الإدارة والهيئة التعليمية "، و " يوجد الشعور بالأهداف

والمصالح المشتركة في هذه المدرسة " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن هناك بعض الجوانب التي تشعر المعلمات بانخفاض الروح المعنوية ومنها الأنظمة والقوانين، وتشجيع الحوار، والعمل على تطوير العمل وتحسينه واللين في العلاقة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تشجع المديرة الحوار والمناقشة بينها وبين الهيئة التعليمية "، و " تتصف العلاقة في بعض الأوقات باللين "، و " الأنظمة والقوانين في المدرسة تتسم بالمرونة "، و " إدارة المدرسة تعمل على مساعدة المعلمة على تطوير عملها " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من كوسلو (١٤٠٩هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة الغامدي (١٤١٢هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ)، ودراسة القثامي (١٤١٣هـ)، ودراسة الشلالفة (١٤١٣هـ)، ودراسة كارول (١٤١٣هـ)، ودراسة مارتن (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو السمن (١٤١٤هـ)، ودراسة سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة إيفانز (١٤١٨هـ)، ودراسة دوجلاس (١٤٢٠هـ)، ودراسة الزهراني (١٤١٣هـ) التي أشارت إلى تدني أو توسط مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

٥. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المهنة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

أ. متغير المهنة (مديرة/ معلمة):

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في

المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المهنة (مديرة/ معلمة)، وكانت الفروق لصالح المديرات على المعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٩٨.٧٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمعلمات (٩٠.٧٩٢).

وربما يعود السبب في أن مديرات المدرسة هن أقدر على تميز نوع النمط القيادي الذي يمارسنه في العمل، على خلاف المعلمات اللائي يطلعن على جوانب معينة من تطبيقات الإدارة المدرسية للأنماط القيادية، فمديرة المدرسة هي اقدر على تقدير العمل وتفويض المهام للمعلمات، واختيار أعضاء الهيئة التعليمية التي تساعد الإدارة في تحقيق أعمالها.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

ب. متغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$ ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لـدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣.٨٤٧).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس اللـواتي يتـوفر لـديهن الاستقرار في الحالة الاجتماعية فإنهن أقدر على ممارسة الأنماط القيادية بشكل واضح حيث يؤثر الاستقرار على طبيعة النمط القيادي المستخدم من قبل مـديرة المدرسـة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية تعـزى لمتغيـر الحالة الاجتماعية من وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية لصـالح اللـواتي حـالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة. بينمـا لـم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

ج. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وربما يعود السبب إلى أن جميع مديرات المدارس على اختلاف مؤهلاتهن العلمية يدركن أهمية ممارسة النمط الديمقراطي، وكذلك هن على وعي بالممارسات التي تتعلق بالنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي، فلم تختلف وجهات نظرهن باختلاف مؤهلاتهن العلمية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الصائغ (١٤١٦هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة آل ناجي (١٤٢١هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د. متغير العمر:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر.

وربما يعو السبب في ذلك إلى أنه على الرغم من اختلاف مستويات العمر لدى مديرات المدارس إلا أنهم يشعرن بأهمية ممارسة النمط الديمقراطي، ويدركن الممارسات التي تتعلق بالنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي، فلم تختلف وجهات نظرهن حول درجة ممارسة الأنماط القيادية باختلاف مستويات العمر لديهن. وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

هـ. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لـدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربـوي، حيـث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤.٧٣٩).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرة المدرسة ذات الخبرة الأكبـر لـديها مستوى ممارسة أعلى للنمط الديمقراطي، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المـدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكوميـة بمحافظـة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥)، لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة ، واللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي خبـرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

وكذلك ربما يعود السبب في ذلك إلى أن اغلب مديرات المدارس يدركن بحكم خبرتهن طبيعة الممارسات الإدارية المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي، وذلك لأن تطبيق هذه الأنماط معروف لدى جميع العاملات في المجال التربوي لأنها من أقدم الأنماط القيادية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليهـا دراسـة كـل مـن صـالح (١٤١٧هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسـة عويس (١٤٢٢هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيـر الخبرة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الصـائغ (١٤١٦هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة أكبـر (١٤٢١هـ)، ودراسـة

سميث (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصـائية تعـزى لمتغير الخبرة.

و. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غيـر تربـوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي للتربويات (٩٩.٠٥٢)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٦٦.٨١٣).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس ذوات التأهيل التربوي قـد تحصلت لديهن المعرفة بكل نمط من الأنماط القيادية بحكم التأهيل التربوي الذي تلقينه خلال دراستهن، بينما كانت مديرات المدارس غير التربويات اقل اطلاعاً علـى هـذه الأنماط وعملية تطبيقها في الإدارة المدرسية، فاختلفت وجهات نظرهن حـول درجـة ممارسة الأنماط القيادية.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

٦. مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس:

نص السؤال السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

أ. متغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميـع الأنمـاط القياديـة الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر

معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقـاً لمتغيـر الحالـة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٠.٧٦٧).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن للحالة الاجتماعية للمعلمات دور في معرفـة درجة ممارسة النمط القيادي لدى مديرات المدارس، حيث إن المعلمـات المتزوجـات وغير المتزوجات يتوفر لديهن الاستقرار النفسي والوظيفي بدرجة أكبر من الأرامـل والمطلقات، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات اسـتجابات أفـراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعـزى لمتغيـر الحالـة الاجتماعية من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملـة ومطلقة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعيـة أرملة ومطلقة.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

ب.متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميـع الأنمـاط القياديـة الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيـر المؤهـل العلمي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات المؤهل الأعلى لديهن معرفة أكثر من ذوات المؤهل الأقل وذلك بحكم المعرفة التي حصلن عليها أثناء دراسـتهن، وبذلك فهن أقدر على معرفة طبيعة نوع النمط القيادي الذي تمارسه مديرة المدرسـة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر معلمـات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمـي

من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير وبكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من صالح (١٤١٧هـ)، ودراسة آل ناجي (١٤٢١هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الصائغ (١٤١٦هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة عويس (١٤٢٢هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. متغير العمر:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٦.٣٤٥).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات العمر الأعلى هن أقدر على تمييز نوع النمط القيادي الذي تمارسه مديرة المدرسة من ذوات العمر الأقل، وهذا يرتبط بالخبرة لدى المعلمات، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، وكذلك على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة. ووجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠

سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، واللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

د. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميـع الأنمـاط القياديـة الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظـر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٠.٦٨١).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات الخبرة الأعلى لديهن وعـي وإدراك أعلى نحو النمط القيادي الذي تمارسه مديرة المدرسـة، وبـذلك كلمـا زادت الخبرة كلما زاد تمييز الأنماط القيادية الممارسة من قبل مديرات المدارس، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينـة الدراسـة حـول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبـرة مـن وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجـال التربـوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، على اللواتي خبرتهن في المجال التربـوي أقـل مـن ١٠ سـنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة. ووجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، علـى اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربـوي أقـل مـن ١٠ سـنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليهـا دراسـة كـل مـن صـالح (١٤١٧هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة آل ناجي (١٤٢١هـ)، ودراسـة عويس (١٤٢٢هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيـر الخبرة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الصائغ (١٤١٦هـ)، ودراسة شاويش (١٤٢٠هـ)، ودراسة أكبر (١٤٢١هـ)، ودراسة سميث (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

هـ. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويات (٩٢.٤٥٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٨٥.١٥٨).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات المؤهلات تربوياً بحكم المعرفة والتحصيل التربوي لديهن تميزن عن المعلمات غير التربويات في إدراك الأنماط القيادية التي تمارسها مديرات المدارس، فاختلفت وجهات نظر التربويات عن غير التربويات.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

٧. مناقشة وتفسير نتائج السؤال السابع:

نص السؤال السابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المهنة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

أ. متغير المهنة (مديرة/ معلمة):

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة

التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المهنة (مديرة/ معلمة)، وكانت الفروق لصالح المديرات على المعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٦٢.٢٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمعلمات (٥٨.٨٣٢).

وربما يعود السبب في ذلك أن مديرات المدارس لديهن وعي بكيفية توفير مناخ العمل الذي يحقق مستوى عالٍ من الروح المعنوية لدى جميع أعضاء الهيئة التعليمية، وبالتالي تكون نظرتهن للعمل أشمل من نظرة المعلمات اللائي قد ينظرن لتطبيق مديرة المدرسة بصفة شخصية أكثر من النظرة الموضوعية لها.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

ب. متغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكوميـة بمحافظـة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠.٤٢١).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مديرات المدارس على اختلاف حالاتهن الاجتماعية يشعرن بأهمية توفر الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية لما له من أثر في تحسين مستوى العملية التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ج. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٢.٧٢٢).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس ذوات المؤهل الأعلى لديهن تصور أوضح عن كيفية توفير الروح المعنوية في مدارسهن، وذلك بحكم التحصيل والدراسة التي تلقينها، ولذلك كلما زاد المؤهل العلمي لمديرة المدرسة كلما زاد توفير الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥)، لصالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير وبكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د. متغير العمر:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٦.٧٠١).

وربما يعود السبب في ذلك إلى ارتباط العمر بعامل الخبرة، فكلما زاد عمر مـديرة المدرسة زادت خبرتها، وبالتالي اختلفت وجهات نظر مديرات المدارس حول توفير الـروح المعنوية في المؤسسة التعليمية وفقاً لأعمارهن، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمـر، من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقـل مـن ٦٠ سـنة واللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سـنة. بينما لم تظهر أي فروق إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مندل (١٤١٨هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

هـ. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$ ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكوميـة بمحافظـة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربـوي، حيـث بلغـت قيمـة (ف) المحسوبة (٨.٥٧٤).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديرات المدارس ذوات الخبرة الأعلى لديهن رؤية واضحة حول توفير الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية بصورة أعلـى مـن ذوات الخبرة الأقل، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظـر مـديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجال

التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل مـن ١٠ سـنوات واللـواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سـنة. ووجـود فـروق ذات دلالّـة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سـنة، علـى اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

و. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانـت الفـروق لصـالح التربويات على غير التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويات (٦٠.٢٤١)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٣٤.٥٦٣).

وربما يعود السبب في ذلك أن للتأهيل التربوي دور في إدراك ووعي مديرات المدارس بتحقيق مستوى الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية بصورة أفضل من مديرات لمدارس غير المؤهلات تربوياً، وذلك بحكم المعرفة التربوية نتيجة الاطلاع والدراسة التي تلقينها. وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

٨. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثامن:

نص السؤال الثامن على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

أ. متغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٩.٣٩٠).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن اختلاف المعلمات في درجة الشعور بالروح المعنوية في المؤسسة التعليمية باختلاف حالتهن الاجتماعية، حيث إن المتزوجات وغير المتزوجات لديهن شعور أعلى بتوفر الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية من الأرامل والمطلقات، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ب. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٤٠.٢٣٨).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات المؤهل الأعلى لديهن تصور ورؤية أعمق عن أهمية توفير الروح المعنوية في مدارسهن، وذلك بحكم التحصيل والدراسة التي تلقينها من المعلمات ذوات المؤهل الأقل، ولذلك كلما زاد المؤهل العلمي للمعلمة كلما زاد شعورها بتوفر الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير على اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات. ووجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل بكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهل ثانوية معلمات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي يحملن مؤهل دبلوم وثانوية معلمات.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج. متغير العمر:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة

وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢٢.١٨٨).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات العمر الأعلى، لديهن وعي أعلى بضرورة توفير الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية من ذوات العمر الأقل، وبذلك اختلفت وجهات نظر المعلمات وفقاً لأعمارهن، وهذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمر من وجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، وكذلك على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة. ووجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، لصالح اللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، واللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مندل (١٤١٨هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

د. متغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (١٦.٥٢٨).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات الخبرة الأعلى بحكم الخبرة التي اكتسبنها لديهن تصور واضح حول توفير الروح المعنوية في المؤسسة التعليمية بصورة أعلى من ذوات الخبرة الأقل، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من

وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظـة جـدة تعـزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، من وجود فروق ذات دلالّة إحصـائية لصـالح اللـواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة. ووجود فروق ذات دلالّة إحصائية لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربـوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، على اللواتي خبرتهن في المجال التربـوي أقـل مـن ١٠ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اللـواتي خبـرتهن فـي المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقـل من ٢٠ سنة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو السمن (١٤١٤هـ) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من سلامة (١٤١٥هـ)، ودراسة عبيدات (١٤٢٢هـ)، ودراسة مندل (١٤١٨هـ)، ودراسة العيسى (١٤١٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

هـ. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسـة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانـت الفـروق لصـالح التربويات على غير التربويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويات (٥٩.٩١٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويات (٥٤.١٨٤).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات ذوات التأهيـل التربـوي لـديهن معرفة ودراية أكثر بحكم التأهيل التربوي حول الروح المعنوية في المؤسسة التعليميـة أعلى من المعلمات غير المؤهلات تربوياً. وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيـث لم تدرس أي من الدراسات السابقة هذا المتغير.

٩. مناقشة وتفسير نتائج السؤال التاسع:

نص السؤال التاسع على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة ؟

أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٧٠٢).

وربما يعود السبب في ذلك إلى انه تقوم بين ممارسة النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية علاقات متشابكة متبادلة، فبينهما علاقة طردية، وعليه كلما زادت ممارسة النمط الديمقراطي لدى مديرات المدارس زاد مستوى الروح المعنوية للمعلمات، والعكس صحيح.

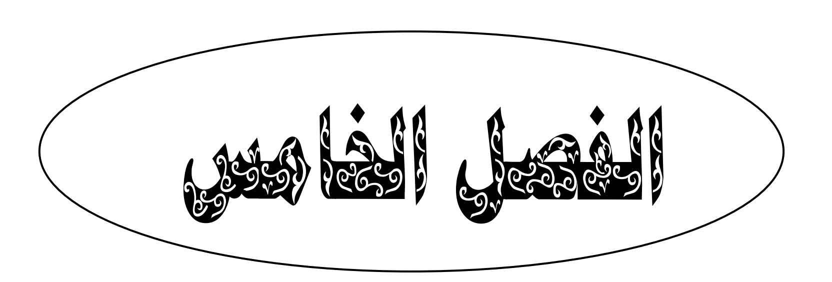
واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة القثامي (١٤١٣هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة كارول (١٤١٣هـ)، ودراسة مارتن (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية.

كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الأوتوقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٢٢٥)، (٠.٢٩٧) على التوالي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية، فكلما زادت ممارسة النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلي

لدى مديرات المدارس انخفض مستوى الروح المعنوية للمعلمات، والعكس صحيح.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الزهراني (١٤١٣هـ)، ودراسة القثامي (١٤١٣هـ)، ودراسة الجرب (١٤٢٠هـ)، ودراسة عياصرة (١٤٢٣هـ)، ودراسة كارول (١٤١٣هـ)، ودراسة مارتن (١٤٢٠هـ) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة أو سالبة بين النمط الأوتقراطي والترسلي وبين الروح المعنوية.



ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

- أولاً: ملخص نتائج الدراسة.
- ثانياً: التوصيات والمقترحات
- ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تناولت الباحثة في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

تعرض الباحثة فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(١) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.٤٥ – ٣.٩٣) أي ما نسبته بين (٨٩.٠% - ٧٨.٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٤,٢٠) بنسبة (٨٤.٠%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية جداً.

(٢) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.١٨ – ١.٦٨) أي ما نسبته بين (٨٣.٦% – ٣٣.٦%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٢٧) بنسبة (٦٥.٤)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة متوسطة.

(٣) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٣.٩٦ – ١.٩٦) أي ما نسبته بين (٧٩.٢% - ٣٩.٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في

الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٢.٨٤) بنسبة (٥٦.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية كان بدرجة متوسطة.

(٤) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.٢٧ – ٣.١٥) أي ما نسبته بين (٨٥.٤% - ٦٣.٠%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٨٤) بنسبة (٧٦.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية.

(٥) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.١٧ – ٣.٢٦) أي ما نسبته بين (٨٣.٤% - ٦٥.٢%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٦٩) بنسبة (٧٣.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية.

(٦) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.٢٢ – ٢.٧٩) أي ما نسبته بين (٨٤.٤% - ٥٥.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا النمط (٣.٤٩) بنسبة (٦٩.٨%)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة النمط الترسلي من الأنماط القيادية

لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية كان بدرجة عالية.

(٧) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.٢٥ – ٣.١٤) أي ما نسبته بين (٨٥.٠% - ٦٢.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٨٩) بنسبة (٧٧.٨%)، ووفقاً للمحك فإن مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية.

(٨) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة تراوحت بين (٤.٣٢ – ٢.٩٩) أي ما نسبته بين (٨٦.٤% - ٥٩.٨%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حددته الباحثة في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣.٧٤) بنسبة (٧٤.٨%)، ووفقاً للمحك فإن مستوى الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية.

(٩) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المهنة (مديرة/ معلمة)، وكانت الفروق لصالح المديرات على المعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٩٨.٧٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمعلمات (٩٠.٧٩٢).

(١٠) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المهنة (مديرة/ معلمة)، وكانت

الفروق لصالح المديرات على المعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات (٦٢.٢٤٣)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمعلمات (٥٨.٨٣٢).

(١١) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائيـة فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. وكانت الفـروق لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللواتي حالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

(١٢) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول جميـع الأنمـاط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر.

(١٣) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائيـة فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات.

(١٤) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائيـة فـي المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وكانـت الفـروق لصالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير وبكالوريوس على اللواتي يحملـن مؤهـل دبلوم وثانوية معلمات.

(١٥) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائيـة فـي

المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر. وكانت الفروق لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، وكذلك على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة. وكذلك لصالح اللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة.

(١٦) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال التربوي. وكانت الفروق لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة. وكذلك لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

(١٧) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات.

(١٨) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

(١٩) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الابتدائية في المدارس

الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانـت الفـروق لصـالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير وبكالوريوس على اللواتي يحملن مؤهـل دبلـوم وثانوية معلمات.

(٢٠) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلـة الابتدائيـة فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير العمر، وكانـت الفـروق لصـالح اللـواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة واللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة.

(٢١) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المرحلـة الابتدائيـة فـي المـدارس الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجـال التربـوي، وكانت الفروق لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل مـن ٤٠ سنة، واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن فـي المجـال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة. وكذلك لصالح اللواتي خبـرتهن فـي المجـال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقـل من ١٠ سنوات.

(٢٢) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير طبيعة المؤهـل العلمـي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات.

(٢٣) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، وكانت

الفروق لصالح اللواتي حالتهن الاجتماعية آنسة ومتزوجة على اللـواتي حـالتهن الاجتماعية أرملة ومطلقة.

(٢٤) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانـت الفروق لصالح اللواتي يحملن مؤهل ماجستير على اللواتي يحملن مؤهل دبلـوم وثانوية معلمات، وكذلك لصالح اللواتي يحملن مؤهل بكالوريوس علـى اللـواتي يحملن مؤهل ثانوية معلمات.

(٢٥) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير العمر، وكانت الفـروق لصالح اللواتي أعمارهن ٥٠ – أقل من ٦٠ سنة على اللواتي أعمـارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة، وكذلك على اللواتي أعمارهن ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة. وكـذلك لصالح اللواتي أعمارهن ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة على اللواتي أعمـارهن ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة.

(٢٦) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة فـي المجال التربوي، وكانت الفروق لصالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة، على اللواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات واللواتي خبرتهن في المجال التربوي ١٠ – أقل من ٢٠ سنة. وكـذلك لصـالح اللواتي خبرتهن في المجال التربوي ٢٠ – أقل من ٣٠ سـنة ، علـى اللـواتي خبرتهن في المجال التربوي أقل من ١٠ سنوات.

(٢٧) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α = ٠.٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حـول الـروح المعنويـة للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر معلمات المرحلـة الابتدائيـة فـي المـدارس

الحكومية بمحافظة جدة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل العلمي (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويات على غير التربويات.

(٢٨) أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٧٠٢).

(٢٩) أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة بين النمط الأوتوقراطي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الأوتوقراطي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٢٢٥).

(٣٠) أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة بين النمط الترسلي من الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بمحافظة جدة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين النمط الترسلي وبين الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية (٠.٢٩٧).

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

١. التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

١. ضرورة تطوير ممارسات الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من خلال التدريب العملي الميداني.
٢. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في مراكز الإشراف التربوي حول الأنماط القيادية لزيادة وعي مديرات المدارس الابتدائية بمحافظة جدة نحوها من حيث المعرفة والممارسة.
٣. ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والإشراف التربوي، لإعطاء دورات تدريبية حول النظريات الإدارية الحديثة المتعلقة بالأنماط القيادية لمديري المدارس، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
٤. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب المديرات على كيفية تطبيق الأنماط القيادية التي تساعد على رفع الروح المعنوية ودافعية العمل والإنجاز في مدارسهم.
٥. الحفاظ على مستوى الروح المعنوية لدى معلمات المدارس الابتدائية من خلال التحفيز المستمر لهم سواء مادياً أو معنوياً.
٦. العمل على زيادة خبرة مديرات المدارس ذوات الخبرة الحديثة من خلال توفير الدورات التدريبية المناسبة لزيادة خبرتهن حول كيفية رفع الروح المعنوية لدى المعلمات.
٧. العمل على تأهيل مديرات المدارس ذوات المؤهل المنخفض، وكذلك غير التربويات منهن، وابتعاثهن للحصول على مؤهلات علمية عالية، وخاصة في مجال الإدارة والتخطيط.

٢. **المقترحات** :

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحثة يقترح ما يلي:

١. توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والإشراف التربوي في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مراحل التعليم العام.

٢. تبني تدريب المديرين والمعلمين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

٣. تصميم برامج تدريبية متخصصة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، والتثبت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواكب مع التطور القائم في الإدارة والإشراف التربوي.

ثالثاً: **البحوث والدراسات المستقبلية** :

تقترح الباحثة إجراء مزيد من الدراسات المماثلة، ومن البحوث المقترحة ما يلي:

١. إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة والإشراف التربوي حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية.

٢. تطبيق أدوات الدراسة الحالية على مراحل التعليم الأخرى لمعرفة درجة ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في مرحلة التعليم المتوسطة والثانوية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

السنة النبوية.

المراجع العربية:

(١) **أبو السمن،** مي حمدي (١٩٩٤م): أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

(٢) **أبو سن،** أحمد ابراهيم (١٤١٧هـ): **الإدارة في الإسلام**، ط٦، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

(٣) **الأخرش،** ابراهيم بن محمد بن جابر (١٤٢٠هـ): النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوبي عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(٤) **أكبر،** عبير فاروق حامد (١٤٢٢هـ) السلوك القيادي لمديرات المدارس كما تدركه معلمات التعليم العام بمدينة جدة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٥) **آل ناجي،** محمد عبد ا (١٤٢٢هـ): الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، القاهرة: **مجلة كلية التربية**، العدد (١٩)، الجزء الرابع، جامعة عين شمس.

(٦) **بدر،** حامد أحمد رمضان (١٩٩٣م): **السلوك التنظيمي**، ط٥، القاهرة: دار النهضة العربية.

(٧) **الجرب،** محمد بن الحسن محمد (١٤٢١هـ): الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(٨) **جمجوم**، هشام محمد نور (١٤١١هـ): **سيكولوجية الإدارة**، ط١، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
(٩) **الحربي**، قاسم بن عائل (٢٠٠٤م): **القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة**، ط١، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
(١٠) **حريري**، موفق محمد (١٤٢٥هـ): نمط السلوك القيادي (وفق نموذج هرسي وبلانشرد) وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
(١١) **حسان**، حسن محمد إبراهيم، ومحمد حسنين العجمي (٢٠٠٧م): **الإدارة التربوية**، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
(١٢) **الحقيل**، سليمان بن عبدالرحمن (١٤١٧هـ): **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية**، ط ٧، الرياض: دار الشبل.
(١٣) **درويش**، مصطفى عبد الرحمن (١٩٧٦م): **دراسات في اجتماعات التربية**، الإسكندرية: مطابع رويال.
(١٤) **دياب**، إسماعيل محمد (٢٠٠١م): **الإدارة المدرسية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
(١٥) **راتشمان**، دافيد (١٤٢٢هـ): **الإدارة المعاصرة**، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.
(١٦) **الرادي**، خالد وهيب (١٤٢١هـ): **الرضا الوظيفي لدى العاملين**، جدة: **مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة** ، المجلد (١٤)، العدد (٥٢).
(١٧) **رسمي**، محمد حسن (٢٠٠٤م): **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، ط١، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
(١٨) **الزهراني**، علي صالح (١٤١٣هـ): السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(١٩) **سالم،** فؤاد الشيخ؛ وزياد رمضان، وأميمة الدهان، ومحسن مخامرة (١٩٩٨م): **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط٦، عمان: مركز الكتب الأردني.

(٢٠) **سلطان،** محمد سيد (٢٠٠٢م): **السلوك الانساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

(٢١) **سلامة،** بلال (١٩٩٥م): مستوى الروح المعنوية عند العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

(٢٢) **سمعان،** وهيب، ومحمد منير مرسي (١٩٨٩م): **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط٤، القاهرة: دار المعارف.

(٢٣) **شاويش،** عبد ا (٢٠٠٠م): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظتي إربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون، **رسالة ماجستير غير منشورة**، اربد: جامعة اليرموك، كلية التربية.

(٢٤) **شكري،** عادل (١٩٩٥م): **الإدارة العامة**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

(٢٥) **الشلالفة،** شاكر عبد المنعم مسلم (١٩٩٣م): العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديريتي التربية والتعليم لعمان الكبرى، **رسالة ماجستير غير منشورة،** عمان: كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

(٢٦) **الشنواني،** صلاح (١٩٩٠م): **إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.

(٢٧) **شوقي،** طريف (١٩٩٣م): **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، القاهرة: مكتبة غريب.

(٢٨) **الشوكاني،** محمد (١٤٢٦هـ): العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز، **رسالة ماجستير غير منشورة،** الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

(٢٩) **صائغ،** مواهب احمد محمد (١٤١٦هـ): أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة للبنات، **رسالة ماجستير غير منشورة**، مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

(٣٠) **صالح**، نزار رشاد (١٩٩٧م): تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة أربد. رسالة **ماجستير غير منشورة**، الأردن: جامعة اليرموك، كلية التربية.

(٣١) **الصباب**، أحمد عبدا ، وعبد الحميد بن أحمد دياب، وخالد عبد الرحيم ميمني، وشكيل احمد حبيب (١٤٢٦هـ): **أساسيات الإدارة الحديثة**، جدة: خوارزم العلمية للنشروالتوزيع.

(٣٢) **الطويل**، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠١م): **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط٣، عمان: دار وائل للنشر.

(٣٣) **الطيب**، أحمد محمد (١٩٩٩م): **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(٣٤) **عبيدات**، أحمد (١٤٢٣هـ /٢٠٠٢م): العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي التربية الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان: جامعة عمان العربية.

(٣٥) **العجمي**، محمد حسنين (٢٠٠٧م): **الإدارة والتخطيط التربوي**، ط١، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

(٣٦) **العجمي**، راشد شبيب (١٤٢٠هـ): **الولاء التنظيمي والرضا عن العمل بين القطاع العام والخاص**، جدة: **مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة**، المجلد (٣) ، العدد (١).

(٣٧) **العدلوني**، محمد أكرم، وطارق محمد السويدان (١٤٢١هـ): **القيادة في القرن الحادي والعشرين**، الرياض: مؤسسة قرطبة.

(٣٨) **علاقي**، مدني عبد القـادر (١٤٢٠هـ ـ): **الإدارة دراسـة تحليلـة للوظـائف والقرارات الإدارية**، ط٩، جدة: مكتبة دار جدة.

(٣٩) **العمايرة**، محمد حسن (١٤٢٠هـ): **مبادىء الإدارة المدرسية**، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

(٤٠) **عويس**، بثينة موسى (٢٠٠٢م): الأنماط القيادية لمديري المـدارس الحكوميـة والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارتهم للصراع، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان: جامعة عمان العربية.

(٤١) **عودة**، أحمد سليمان (٢٠٠٢م) : **القياس والتقويم في العملية التدريسـية**، ط٢، الأردن : دار الأمل.

(٤٢) **عياصرة**، علي أحمد (١٤٢٣هـ): الأنماط القيادية لمديري المـدارس الثانويـة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمـين فـي وزارة التربيـة والتعليم في الأردن. **رسالة ماجستير غير منشـورة**، عمـان: جامعـة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية.

(٤٣) **العيسى**، إيمان محمد الفهد (١٩٩٢م): العلاقة بـين الـنمط القيـادي لمـديرات المدارس الثانوية العامة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات فـي مدينـة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمـل والـروح المعنويـة بـين المعلمات السعوديات العاملات معهن، **رسالة ماجستير غير منشـورة**، عمان: كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية.

(٤٤) **عيد،** فاتن سليم (٢٠٠٠م): علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب " نظرية بلانشرد وهيرسي" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلـة الثانويـة بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى. **رسالة ماجسـتير غيـر منشورة**، عمان: كلية التربية، الجامعة الأردنية.

(٤٥) **الغامدي**، سعيد مريسي (١٤١٢هـ): السلوك القيادي لمديري المدارس الثانويـة في منطقة الباحة التعليمية وعلاقتة بالروح المعنوية للمعلمين، **رسـالة ماجستير غير منشورة** ، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة ام القرى.

(٤٦) **فؤاد**، الشيخ سالم، وزياد رمضان، وأميمة الدهان، ومحسن مخـامرة (١٩٩٨م): **المفاهيم الادارية الحديثة**، ط٦، عمان: مركز الكتب الاردني.

(٤٧) **القثامي**، عوض بن مسعد (١٤١٣هـ): أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتهـا بالروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، **رسـالة ماجستير غير منشورة** ، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة ام القرى.

(٤٨) **القريوتي**، محمد قاسم (٢٠٠٠م): **السلوك التنظيمي**، ط٣، عمان: دار الشـروق للنشر والتوزيع.

(٤٩) **كنعان**، نواف سالم (٢٠٠٢م): **القيادة الإدارية**، ط١، عمان: مكتبة دار الثقافة.

(٥٠) **ماهر**، أحمد (د.ت): **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهـارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

(٥١) **مرسي**، محمد منير (٢٠٠١م): **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها**، القـاهرة: عالم الكتب.

(٥٢) **مساد**، عمر حسن (٢٠٠٥م): **الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي**، ط١، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

(٥٣) **مطاوع**، ابراهيم عصمت (١٤٢٣هـ) **الإدارة التربوية في الوطن العربي**، ط١، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.

(٥٤) **مطاوع**، ابراهيم عصمت، وحسن، أمينة أحمد (١٤١٦هـ): **الأصـول الإداريـة للتربية**، ط٣، جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.

(٥٥) **المطيري**، حزام بن ماطر بن عويض (١٤٢٥هـ): **الإدارة الاسلامية المـنهج والممارسة**، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

(٥٦) **منسي**، محمد عبـد الحلـيم (د.ت): **التقـويم التربـوي ومبـادئ الإحصـاء**، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.

(٥٧) **المهنا**، سليمان بن محمد بن صالح (١٤١٥هـ): العلاقة بين التدريب والسـلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدينة الريـاض، **رسـالة ماجستير غير منشورة**، الرياض، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.

(٥٨) **ميدين**، تيصفا جبيبر، وبيتر شافير (٢٠٠٥م): **تحديات القيادة للإدارة الفعالـة**، ترجمة سلامه عبد العظيم حسـين، ط١، عمـان: دار الفكـر للنشـر والتوزيع.

(٥٩) **النجار**، فريد (١٩٧٢م): **الـنظم والمعلومـات الإداريـة** ، الكويـت: وكالـة المطبوعات.

(٦٠) **نشوان**، يعقوب حسين (١٩٩١م): **الإدارة والإشـراف التربـوي**، عمـان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

(٦١) **الهزايمة**، وصفي (١٤٢٥هـ ـ): **القيـادة وإدارة الأزمـات التربويـة** ، ط١ ، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

(٦٢) **الهيتي**، صلاح الدين (٢٠٠٤م): أثر الروح المعنوية في رضا العاملين، دمشق: **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية**، المجلد رقم (٢٠) ، العدد (٢).

المراجع الأجنبية:

(١) **Carroll**, Diane Faye Ownby (١٩٩٣): Teacher Morale As Related To School Leadership Behavior, Doctoral Dissertation, East Tennessee State University, Dissertation Abstract International, Vol ٥٤, No ٢, Pp.٣٨٢-A.

(٢) **Douglas**, Melvin Lowe, (٢٠٠٠): A Quantitive Study Of The Perception Of Teacher Morale In The St Louis Public School (Missouri), Doctoral Dissertation, Saint Louis University, Dissertation Abstract International, Vol ٦١, No ٥ Pp.١٦٩٥-A.

(٣) **Evans**, Linda (١٩٩٨): The Effects Of Senior Management Teams On Teacher Morale And Job Satisfaction, Acase Study Of Rockville Primary School, Educational Management & Administration, Vol, ٢٦, No.٤, P: ٤١٧-٤٢٨.

(٤) **Koslo**, Robin (١٩٨٩): The Relationship Between Leadership Behavior Of The Principal And The Morale Of Teaching Staff, Dissertation Abstract International, Vol ٥٠, No ٥, Pp.١١٥٩-A.

(٥) **Labella**, Lynn. A. (١٩٩٠): " Evolving Interpretation As A Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events" , Academy Of Management Journal, Vol (٣٣), No(١).

(٦) **Martin**, Dennis Walker (٢٠٠٠): A Study Of Relationship Between Elementary Principal Leadership Behavior And Teacher Morale, Doctoral Dissertation, The College Of William And Mary, Dissertation Abstract International, Vol ٦١, No ٦, Pp.٢١٢٨-A.

(٧) **Mendel**, P. (١٩٩٨): An Investigation Of Factors That Influence Teacher Morale And Satisfaction With Work Conditions, Dissertation Abstract International, Vol ٤٨, No ١١, Pp.٢٧٧٢-A.

(٨) **Patricia**, Tucker Ladd & Betty Merchant And Paul W.Thurston (١٩٩٢): " School Leadership :Encouraging Leaders For Change", Journal Of Educational Administration Quarterly. Vol. ٢٨. No . ٣ August.

(٩) **Tichy**, Noel & Devanna, Mary Anne (١٩٩٠): The Transformational Leader. ٢nd Edition. John Wiley & Sons, Canada.

الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة أعضاء هيئة التدريس محكمي أداة الدراسة

م	اسم ا كم	ا رتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١.	د. جواهر بنت أ د صديق قنديلي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية و طيط	جامعة أم القرى
٢.	د. عبد العزيز بن عبد الوهاب البابطين	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة ا لك سعود
٣.	د. عبد ا بن مد ا ميدي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية و طيط	جامعة أم القرى
٤.	د. مد بن عايد الدوسري	أستاذ مشارك	إدارة تربوية و طيط	جامعة أم القرى
٥.	د. يسرية بنت أنور صادق سعودي	أستاذ مشارك	التربية وعلم نفس	كلية التربية دة
٦.	د. أسعد بن حسن مكاوي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية و طيط	جامعة أم القرى
٧.	د. حصة بنت مد يوسف السهلي	أستاذ مساعد	التربية وعلم نفس	كلية التربية دة
٨.	د. سامية بنت ا فتاح نور ا دى حسن	أستاذ مساعد	إدارة تربوية و طيط	كلية إعداد ا علمات دة
٩.	د. صفيناز بنت علي غنيم	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	إدارة الدراسات والبحوث التربوية بإدارة تعليم جدة
١٠.	د. صفية بنت مد الشهرا	أستاذ مساعد	إدارة تربوية و طيط	إدارة تعليم جدة
١١.	د. م بنت مد لطفي النجمي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	كلية التربية دة
١٢.	د. نوال بنت حامد ياس	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة أم القرى
١٣.	د. عالية بنت مد دبيل العتيبي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية و طيط	كلية التربية دة
١٤.	د. وداد بنت عبد السميع إ اعيل نور الدين	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	كلية إعداد ا علمات دة
١٥.	أ. خد ة بنت مود مد زكي	اضرة	إدارة تربوية و طيط	جامعة ا لك عبد العزيز
١٦.	أ. ر بنت ثابت مد الفحطا	اضرة	إدارة تربوية و طيط	جامعة أم القرى
١٧.	أ. ماجدة بنت مد أ د ا ر	مديرة	بكالوريوس تربوي	مديرة مدرسة ابتدائية
١٨.	أ. لاء بنت مد عبد ا فيظ قاضي	اضرة	الإدارة العامة	جامعة ا لك عبد العزيز

الملحق رقم (٢)

أداة الدراسة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة ام القرى
كلية التربية
قسم الادارة والتخطيط التربوي

استبيان عن

علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة

إعداد الباحثة

نورة بنت عطية بن راشد الزهراني

إشراف الدكتور

عبد القادر بن صالح بكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي مديرة المدرسة/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع المعلومات لإستخدامها في بحث علمي بعنوان:((علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة))٠

كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تربوية وتخطيط) من كلية التربية جامعة ام القرى بمكة المكرمة ، وإجابتك عن أسئلة هذه الاستبانة عامل اساسي لنجاح هذا البحث٠

لذا فإن الباحثة تأمل منك الإجابة عن هذه الاسئلة وتوخي الصراحة و الدقة في الإجابة ، وثقي بأن هذه الإستبانة ستكون سرية للغاية ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ولن يطلع عليها سوى الباحثة٠

شاكرة لكِ حسن تعاونك

الباحثة

نورة بنت عطيه بن راشد الزهراني

بيانات أولية

إسم المدرسة (إختياري):..

١. الحالة الإجتماعية :

☐ غير متزوجه ☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة ،

٢. المؤهل العلمي :

☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية معلمات

٣. طبيعة المؤهل العلمي :

☐ تربوي ☐ غير تربوي

٤. العمر الزمني:

☐ ٢٠– اقل من ٣٠ سنه، ☐ ٣٠ – اقل من ٤٠ سنه،

☐ ٤٠ – اقل من ٥٠ سنه، ☐ ٥٠ – اقل من ٦٠ سنه،

٥. الخبرة في المجال التربوي :

☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ - أقل من ٢٠ سنة،

☐ ٢٠ – أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة،

البعد الأول: أبرز الأنماط القيادية لمديرة المدرسة

اذا كنت مديره مدرسة فإنـي :

م	العبـــــــــــــــــــــــارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لا يحدث
١	أبذل جهودا فاعلة ، لتوفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والطمأنينة .					
٢	أقوم بحل الخلافات التي قد تظهر بين عضوات الهيئة التعليميـــة وإن كـــان على حساب وقتي .					
٣	أوزع مهام العمل بعدالة ومساواة بين عضوات الهيئة التعليمية .					
٤	أعمل على قيادة المدرسة وفق الأنظمة والقرارات .					
٥	أتصرف في الأمور الإدارية دون الرجوع الى أسرة المدرسة .					
٦	أحرص على توجيه عضوات الهيئة التعليمية لأداء واجباتهن التعليمية بانتظام .					
٧	ألزم الهيئة التعليمية بإجراءات موحدة لأداء العمل .					
٨	أحث الهيئة التعليمية على بذل جهد أكبـــر لتطوير العمليـــة التعليميـــة فـــي المدرسة .					
٩	أقدر الظروف الإنسانية الخاصة لعضوات الهيئة التعليمية .					
١٠	أسمح لكثير من عضوات الهيئة التعليمية بالخروج من المدرسة اثناء الدوام					
١١	أراعي قدرات عضوات الهيئة التعليمية عند توزيع المسؤوليات .					
١٢	أتجه نحو بعض الخصوصية في أداء عملي .					

م	العبـــــــــــــــــــارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
١٣	أعمل على توطيد مشاعر المودة والإحترام بين عضوات الهيئة التعليمية ،					
١٤	أتردد في إعطاءالهيئة التعليمية أي نوع من الحرية فـــي طريقـــة إنجـــاز أعمالهن ،					
١٥	أعطي فرصة لعضوات الهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههن ،					
١٦	ألزم الهيئة التعليمية بإتباع قواعد وأنظمه محددة .					
١٧	أعمل على تشجيع عضوات الهيئة التعليمية على التفوق وإثبات الذات ،					
١٨	أسمح بمناقشة جدول أعمالي من قبل الهيئة التعليمية ،					
١٩	أسعى في الإجتماعات إلى إشراك الهيئة التعليمية في إتخاذ القرارات ،					
٢٠	أسمح لعضوات الهيئة التعليمية بقدر كبير من المبادرة في العمل ،					
٢١	أتعامل مع الهيئة التعليمية بروح الأخوة ،					
٢٢	أسمح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية ،					
٢٣	أعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط المتفق عليه .					
٢٤	أعطي بعض المهام الإدارية لعدد من عضوات الهيئة التعليمية ،					

ثانيا: قياس الروح المعنوي للمؤسسة التعليمية

فضلا ضعي (/) في الخانة التي تصف المدرسة التي تعملين بها :

	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا ادري	ارفض	ارفض بشده
١	العلاقات بين المديرة والهيئة التعليمية طيبة .					
٢	الأنظمة والقوانين في المدرسة صارمة .					
٣	الروح المعنوية في المدرسة عالية .					
٤	تعمل إدارة المدرسة الكثير لرفع مستوى العملية التعليمية فيها .					
٥	يسود جو المدرسة المودة والألفه والإحترام بين الادارة الهيئة التعليمية .					
٦	إدارة المدرسة لا تعمل الكثير لمساعدة المعلمة في تطوير عملها .					
٧	القيادات ذات الخبرة الطويلة هن أكثر فعالية في المدرسة .					
٨	الحواجز الإدارية في المدرسة لا تشجع العمل الجاد بين عضوات الهيئة التعليمية في المجالات المختلفة .					
٩	العلاقة بين الهيئة التعليمية والإداريات أخوية أكثر منها رسمية .					
١٠	يوجد روح الجماعة والفريق الواحد في هذه المدرسة .					
١١	تشجع المديرة الحوار والمناقشة بينها وبين الهيئة التعليمية .					
١٢	تشارك المديرة الهيئة التعليمية في المناسبات الإجتماعية المختلفة .					
١٣	يوجد الشعور بالاهداف والمصالح المشتركة في هذه المدرسة .					
١٤	تشجع المديرة العمل الجاد والمنافسة الشريفه بين عضوات الهيئة التعليمية .					
١٥	تتصف العلاقة في بعض الأوقات بالجمود .					
١٦	تحترم المديرة افكار ومشاعر عضوات الهيئة التعليمية .					

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المعلمة/

المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع المعلومات لإستخدامها في بحث علمي بعنوان:((علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة)).

كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تربوية وتخطيط) من كلية التربية جامعة ام القرى بمكة المكرمة.

وإجابتك عن أسئلة هذه الاستبانة عامل اساسي لنجاح هذا البحث.

لذا فإن الباحثة تأمل منك الإجابة عن هذه الاسئلة وتوخي الدقة بصراحة في الإجابة ، وثقي ان هذه الإستبانة ستكون سرية للغاية ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ولن يطلع عليها سوى الباحثة.

شاكرة لكِ حسن تعاونك

الباحثة

نورة بنت عطيه بن راشد الزهراني

بيانات أولية

إسم المدرسة (إختياري):.......................................

١. الحالة الإجتماعية :

☐ غير متزوجه ☐ متزوجة ☐ مطلقة ☐ أرملة ،

٢. المؤهل العلمي :

☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية معلمات

٣. طبيعة المؤهل العلمي :

☐ تربوي ☐ غير تربوي

٤. العمر الزمني:

☐ ٢٠- اقل من ٣٠ سنه، ☐ ٣٠ - اقل من ٤٠ سنه،

☐ ٤٠ - اقل من ٥٠ سنه، ☐ ٥٠ - اقل من ٦٠ سنه،

٥. الخبرة في المجال التربوي :

☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ - أقل من ٢٠ سنة،

☐ ٢٠ - أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة،

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المعلمة/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع المعلومات لإستخدامها في بحث علمي بعنوان:((علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة)) .

كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص إدارة تربوية وتخطيط) من كلية التربية جامعة ام القرى بمكة المكرمة .

وإجابيتك عن أسئلة هذه الاستبانة عامل اساسي لنجاح هذا البحث .

لذا فإن الباحثة تأمل منك الإجابة عن هذه الاسئلة وتوخي الدقة بصراحة في الإجابة ، وثقي ان هذه الإستبانة ستكون سرية للغاية ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ولن يطلع عليها سوى الباحثة .

شاكرة لكِ حسن تعاونك

الباحثة

نورة بنت عطيه بن راشد الزهراني

أولا: ابرز الانماط القيادية لمديرة المدرسة:

اذا كنت معلمه فإنك ترى مديرتك:-

م	العبـــــــــــــــــارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
١	تبذل جهودا فاعلة ، لتوفير مناخ عمل يتميز بالإستقرار والطمأنينة .					
٢	تعمل على حل الخلافات التي قد تظهر بين عضوات الهيئة التعليميـــة وان كان على حساب وقتها .					
	توزع مهام العمل بعدالة ومساواة بين عضوات الهيئة التعليمية .					
	تعمل على قيادة المدرسة وفق الأنظمة والقرارات .					
	تتصرف في الأمور الإدارية دون الرجوع إلى أسرة المدرسة .					
	تحرص على توجيه عضوات الهيئة التعليمية لأداء واجباتهن التعليمية بإنتظام .					
	تلزم الهيئة التعليمية إستخدام إجراءات موحدة في أداء العمل .					
	تحث عضوات الهيئة التعليمية على بذل جهد أكبر لتطوير العملية التعليميـــة في المدرسة .					
	تقدر الظروف الإنسانية الخاصة لعضوات الهيئة التعليمية .					
	أسمح لكثير من عضوات الهيئة التعليمية بالخروج مـــن المدرســـة اثنـــاء الدوام					
	تراعي قدرات عضوات الهيئة التعليمية عند توزيع المسؤوليات .					
	تجعل لها بعض الخصوصية في أداء عملها .					

م	العبـــــــــــــارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
١٣	تعمل على توطيد مشاعر المودة والإحترام بين عضوات الهيئة التعليمية .					
١٤	تتردد في إعطاء الهيئة التعليمية أي نوع من الحرية فـــي طريقـــة انجـــاز أعمالهن .					
	تعطي فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههن .					
	تلزم الهيئة التعليمية بإتباع قواعد وأنظمه محددة .					
	تعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على التفوق وإثبات الذات .					
١٨	تسمح بمناقشة جدول أعمالها من قبل الهيئة التعليمية .					
١٩	تسعى في الاجتماعات إلى اشراك الهيئة التعليمية في إتخاذ القرارات .					
	تسمح للهيئة التعليمية بقدر كبير من المبادرة في العمل .					
	تتعامل مع الهيئة التعليمية بروح الأخوة .					
	تسمح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية .					
	تعمل على أن تنتهي الأمور وفق التخطيط المتفق عليه.					
٢٤	تعطي بعض المهام الإدارية لعدد من عضوات الهيئة التعليمية .					

البعد الثاني : علاقة النمط القيادي للمديرة بالروح المعنوية للمعلمات

م	العبـــــــــــــــــارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لايحدث
	مراعاة الظروف الخاصة للهيئة التعليمية يحفزهن لزيادة الانتاج.					
	إعطاء الهيئة التعليمية نوع من الحرية في طريقة انجاز أعمالهن يســاعد على زيادة الثقة.					
	مراعاة القدرات الفردية للهيئة التعليمية يشجع على الإبتكار والإبداع.					
	التنظيم الجيد وتحديد المسؤليات يساعد على الاستقرار ووالشعور بالرضــا للهيئة التعليمية .					
	إحترام المديرة لأفكار وأراء الهيئة التعليمية يزيد من الحماس للعمل.					
	تقيد المديرة بالانظمة والقرارات يقلل من حماس الهيئة التعليمية.					
	اعطاء المديرة مسؤليات ادارية للهيئة التعليمية يؤدي إلــى ضــعف ســير العمل					
	جو الالفه والمودة والاحترام يشجع الهيئة التعليمية على الاقبال وحب العمل					
	تشاغل المديرة عن حل المشكلات داخل المدرسة يؤدي إلى القلق وتــاخر العمل.					

ثالثا: قياس الروح المعنوي للمؤسسة التعليمية

فضلا ضعي (/) في الخانة التي تصف المدرسة التي تعملين بها :

العبارات	موافق بشدة	موافق	لا ادري	ارفض	ارفض بشده
العلاقات بين المديرة والهيئة التعليمية طيبة .					
الأنظمة والقوانين في المدرسة صارمة .					
الروح المعنوية في المدرسة عالية .					
تعمل إدارة المدرسة الكثير لرفع مستوى العملية التعليمية فيها .					
يسود جو المدرسة المودة والألفه والإحتـرام بـين الادارة الهيئـة التعليمية .					
إدارة المدرسة لا تعمل الكثير لمساعدة المعلمة في تطوير عملها .					
القيادات ذات الخبرة الطويلة هن أكثر فعالية في المدرسة .					
الحواجز الإدارية في المدرسة لا تشجع العمل الجاد بـين عضـوات الهيئة التعليمية في المجالات المختلفة .					
العلاقة بين الهيئة التعليمية والإداريات أخوية أكثر منها رسمية .					
يوجد روح الجماعة والفريق الواحد في هذه المدرسة .					
تشجع المديرة الحوار والمناقشة بينها وبين الهيئة التعليمية .					
تشارك المديرة الهيئة التعليمية في المناسبات الإجتماعية المختلفة .					
يوجد الشعور بالاهداف والمصالح المشتركة في هذه المدرسة .					
تشجع المديرة العمل الجاد والمنافسة الشريفه بين عضـوات الهيئـة التعليمية .					
تتصف العلاقة في بعض الأوقات بالجمود .					
تحترم المديرة افكار ومشاعر عضوات الهيئة التعليمية .					

الملحق رقم (٣)

خطابات الإذن

بتطبيق أداة الدراسة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقـــم : ٧٧٤٤ / ١
التـــاريخ : ١٤٢٢/٦/٢
المشفوعات : (استبانة)

سعادة مدير عام التربية والتعليم – للبنات بمحافظة جدة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :. وبعد

نفيد سعادتكم بأن الطالبة / نورة بنت عطية بن راشد الزهراني ، أحدى طالبات الدراسات العليا بمرحلة الماجستير . بقسم الإدارة التربوية والتخطيط . وترغب في تطبيق الأستبانه الخاص بدراستها والتي بعنوان :

(علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الأبتدائيه بمحافظة جدة)

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه نحو تسهيل مهمة الطالبة لتطبيق الأداة الخاصة ببحثها على عينة الدراسة .شاكرين لسعادتكم كريم تعاونكم !!!

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

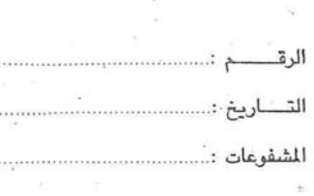
د. زهير بن أحمد علي الكاظمي

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي : ٠٢/٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢/٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية ٠٢-٥٥٠١٠٠٠ العابدية ٠٢-٥٢٧٠٠٠٠

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Azizia 02 - 5501000 - Abdiah 02 - 5270000

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم :..............................

التاريخ :..............................

المشفوعات :..............................

إلى من يهمه الامر : –

السلام عليكم ورحمة الله وبركاتة

نفيد سعادتكم بأن الطالبة / نوره بنت عطية بن راشد الزهراني ذات الرقم الجامعي (٤٢٥٨٨٠٢٣) احدى طالبات مرحلة { الماجستير } بقسم الادارة التربوية والتخطيط وتحتاج إلى بيانات ومعلومات لاعداد دراستها المعنونة (علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة)

نأمل من سعادتكم التكرم بتعميد من يلزم لمساعدتها في جمع المعلومات المطلوبة لاكمال بحثها .

ولكم فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ،،،،

د. منى بنت حسن الأسمر

وكيلة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura. Makkah

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة

الملحق رقم (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم - تعليم البنات
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة مكة المكرمة - جدة



الرقم : ٩٧/١/٥١
التاريخ : ٢٧/ ٥/ ١٤٢٨ هـ
المرفقات : —

إدارة الدراسات و البحوث التربوية

قال ﷺ:
(أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً)
ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم

المكرمة /مديرة المدرسة...................... المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ...

بناء على اعتماد مدير عام تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة /جدة

لاستمارة فحص أداة البحث المقدمة من :

الباحثة/ ...نورة عطية الزهراني...

برقم...٩٧/١/٥٠... وتاريخ ٢٧ / ٥ / ١٤٢٨ هـ

• لموضوع بحثها :
...ممارسة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية للمعلمات
...المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة...

لتطبيقة على عينة مكونة من ...المعلمات ومديرات...

علية نأمل تسهيل مهمة الباحث،

شاكرين حسن تعاونكم ، والله الموفق ، ، ،

مساعدة المدير العام للشئون التعليمية

د. سامية بنت محمود بن لادن





بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظةجدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغـــلات الوظائـــف التعليميـــة							
			مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
١	ب/١	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
٢	ب/٢	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٤٠	٠	٠	٤٤
٣	ب/٣	الجنوب الغربي	١	٤	٠	٠	٤١	٠	٠	٤٦
٤	ب/٤	الجنوب الغربي	١	١	١	٠	٤١	٠	٠	٤٤
٥	ب/٥	الجنوب الغربي	٠	١	٠	٠	٢٨	٠	٠	٢٩
٦	ب/٦	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
٧	ب/٧	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٢	٠	٠	٣٧
٨	ب/٨	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٩
٩	ب/٩	الشمال	١	٢	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٣
١٠	ب/١٠	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٤١	٠	٠	٤٦
١١	ب/١١	الجنوب الغربي	١	٤	١	٠	٤٤	٠	٠	٥٠
١٢	ب/١٢	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٢٥	٠	٠	٢٩
١٣	ب/١٣	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
١٤	ب/١٤	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٣٧	٠	٠	٤١
١٥	ب/١٥	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٣
١٦	ب/١٧	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٣
١٧	ب/١٨	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٣	٠	٠	٣٨
١٨	ب/١٩	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٣٣	٠	٠	٣٧
١٩	ب/٢٠	الجنوب الغربي	٠	٣	١	٠	٣١	٠	٠	٣٥
٢٠	ب/٢١	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٥
٢١	ب/٢٢	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٤٥	٠	٠	٤٩
٢٢	ب/٢٣	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٨
٢٣	ب/٢٤	الجنوبة الغربي	١	٤	١	٠	٣٧	٠	٠	٤٣
٢٤	ب/٢٥	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٤	٠	٠	٢٧
[illegible]	[illegible]	الوسط	١	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٥
[illegible]	[illegible]	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٩
[illegible]	[illegible]	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٢٤	٠	٠	٢٧
[illegible]	ب/٣١	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	١٢	٠	٠	١٥
[illegible]	ب/٣٢	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
[illegible]	[illegible]	الشمال	١	٣	١	[illegible]	٤٠	٢	٠	٤٧

٢١٣

بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغلات الوظائف التعليمية: مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
٣١	ب/٣٤	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
٣٢	ب/٣٥	الوسط	٠	٣	١	٠	٣٢	٠	٠	٣٦
٣٣	ب/٣٦	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٣	٣	٠	٤١
٣٤	ب/٣٧	الوسط	١	٣	١	٠	٣٤	٠	٠	٣٩
٣٥	ب/٣٩	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٤
٣٦	ب/٤٠	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٤٢	٠	٠	٤٧
٣٧	ب/٤١	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٤٣	٠	٠	٤٨
٣٨	ب/٤٢	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٤٣	٢	٠	٤٩
٣٩	ب/٤٣	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٣٨	٠	٠	٤٣
٤٠	ب/٤٤	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٢٧	٠	٠	٣٠
٤١	ب/٤٥	الشمال	١	٤	١	٠	٣٨	٠	٠	٤٤
٤٢	ب/٤٦	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٢٩	٠	٠	٣٢
٤٣	ب/٤٧	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٩	٠	٠	٤٣
٤٤	ب/٤٨	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٤
٤٥	ب/٤٩	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٣٧	٠	٠	٤٠
٤٦	ب/٥٠	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٣	٠	٠	٣٨
٤٧	ب/٥١	الوسط	١	٣	١	٠	٣٤	٠	٠	٣٩
٤٨	ب/٥٢	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٥	٠	٠	٤٠
٤٩	ب/٥٣	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٩
٥٠	ب/٥٤	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٣٦	٠	٠	٤١
٥١	ب/٥٥	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٣	٠	٠	٣٨
٥٢	ب/٥٧	الوسط	١	٣	٠	٠	٤٠	٠	٠	٤٤
٥٣	ب/٥٨	الوسط	١	٤	١	٠	٣٨	٠	٠	٤٤
٥٤	ب/٥٩	الجنوب الشرقي	١	٠	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٧
٥٥	ب/٦٠	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٣٥	٠	٠	٣٨
٥٦	ب/٦١	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢١	٠	٠	٢٥
٥٧	ب/٦٢	الوسط	١	١	١	٠	١٨	٠	٠	٢١
[illegible]	[illegible]	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
[illegible]	[illegible]	الجنوب الشرقي	٠	١	١	٠	٢٤	١	٠	٢٧
٦٠	ب/٦٧	الشمال	٠	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٤
٦١	ب/٦٨	الجنوب الغربي	٠	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣١
٦٢	ب/٦٩	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٤

بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغلات الوظائف التعليمية							
			مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
٦٣	ب/٧٠	الوسط	١	٣	١	٠	٣٨	٠	٠	٤٣
٦٤	ب/٧١	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٣٠	٠	٠	٣٣
٦٥	ب/٧٢	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٣٣	١	٠	٣٨
٦٦	ب/٧٣	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣١	٠	٠	٣٦
٦٧	ب/٧٤	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢١	٠	٠	٢٤
٦٨	ب/٧٥	الجنوب الغربي	١	٤	١	٠	٤٧	٢	٠	٥٥
٦٩	ب/٧٦	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٢٢	٠	٠	٢٥
٧٠	ب/٧٧	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٣٣	٠	٠	٣٧
٧١	ب/٧٨	الشمال	١	٢	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٣
٧٢	ب/٧٩	الشمال	١	٣	١	٠	٤٢	٠	٠	٤٧
٧٣	ب/٨٠	الوسط	٠	٢	١	٠	٢٦	٠	٠	٢٩
٧٤	ب/٨١	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٦	٠	٠	٣٠
٧٥	ب/٨٢	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢١	٠	٠	٢٤
٧٦	ب/٨٤	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٣١	٠	٠	٣٦
٧٧	ب/٨٥	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٣٣	٠	٠	٣٧
٧٨	ب/٨٦	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٩	٠	٠	٣٣
٧٩	ب/٨٧	الوسط	١	٢	١	٠	٢٢	١	٠	٢٧
٨٠	ب/٨٨	الشمال	١	٢	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
٨١	ب/٨٩	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
٨٢	ب/٩٠	الوسط	١	٢	١	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
٨٣	ب/٩١	الوسط	٠	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٤
٨٤	ب/٩٢	الوسط	١	٣	١	٠	٤٢	١	٠	٤٨
٨٥	ب/٩٣	الشمال	١	٣	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٩
٨٦	ب/٩٤	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
٨٧	ب/٩٥	الجنوب الشرقي	١	١	٠	٠	٢٢	٠	٠	٢٤
٨٨	ب/٩٦	الوسط	٠	٠	١	٠	٢٠	٠	٠	٢١
٨٩	ب/٩٧	الجنوب الشرقي	١	١	٠	٠	٢٦	٠	٠	٢٨
[illegible]	[illegible]	الشمال	١	٣	١	٠	٣٤	٠	٠	٣٩
[illegible]	[illegible]	الشمال	١	٣	١	٠	٣٨	٠	٠	٤٣
٩٢	[illegible]	الوسط	١	٣	٠	٠	٣٠	٠	٠	٣٤
٩٣	ب/١٠١	الجنوب الشرقي	٠	٢	٠	٠	٣١	٠	٠	٣٣
٩٤	ب/١٠٢	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٣٢	٠	٠	٣٥

بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغـــلات الوظائـــف التعليميـــة							
			مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
٩٥	ب/١٠٣	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
٩٦	ب/١٠٤	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣١
٩٧	ب/١٠٥	الشمال	١	٣	١	٠	٥٥	٢	٠	٦٢
٩٨	ب/١٠٦	الوسط	١	٢	١	٠	٢٧	٠	٠	٣١
٩٩	ب/١٠٧	الوسط	١	٣	١	٠	٣٦	٠	٠	٤١
١٠٠	ب/١٠٨	الوسط	١	٣	٢	٠	٢٧	٩	٠	٤٢
١٠١	ب/١٠٩	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٩
١٠٢	ب/١١٠	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٨
١٠٣	ب/١١١	الجنوب الشرقي	٠	٣	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
١٠٤	ب/١١٢	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٣١	٠	٠	٣٥
١٠٥	ب/١١٣	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٩	٠	٠	٣٢
١٠٦	ب/١١٤	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٣٦	٠	٠	٤٠
١٠٧	ب/١١٥(حرس)	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٧	٠	٠	٣١
١٠٨	ب/١١٦	الشمال	٠	٢	١	٠	٢١		٠	٢٤
١٠٩	ب/١١٧	الشمال	١	٣	١	٠	٢٣	٠	٠	٢٨
١١٠	ب/١١٨	الشمال	١	١	٠	٠	١٧	٠	٠	١٩
١١١	ب/١١٩	الشمال	١	٢	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٣
١١٢	ب/١٢٠	الجنوب الشرقي	١	١	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٢
١١٣	ب/١٢١	الوسط	١	٣	١	٠	٣٢	٠	٠	٣٧
١١٤	ب/١٢٢	الشمال	١	٣	١	٠	٢٥	٠	٠	٣٠
١١٥	ب/١٢٣(حرس)	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
١١٦	ب/١٢٤	الوسط	١	٢	٠	٠	٢٣	٠	٠	٢٦
١١٧	ب/١٢٦	الشمال	١	٣	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٤
١١٨	ب/١٢٧	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٣٥	٠	٠	٣٨
١١٩	ب/١٢٨	الشمال	١	١	٠	٠	١٨	٠	٠	٢٠
١٢٠	ب/١٢٩	الوسط	١	٢	١	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
١٢١	ب/١٣٠	الوسط	١	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٥
[illegible]	[illegible]	الشمال	٠	٣	١	٠	٣٥	٠	٠	٣٩
[illegible]	[illegible]	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٣٣	٠	٠	٣٧
[illegible]	[illegible]	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٧	٠	٠	٣٠
١٢٥	ب/١٣٤	الجنوب الشرقي	١	١	٠	٠	٢٤	٢	٠	٢٨
١٢٦	ب/١٣٥	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٦	٠	٠	٣٠

بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغـــلات الوظائـــف التعليميـــة							
			مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
١٢٧	ب/١٣٦	الشمال	١	٢	١	٠	١٩	٠	٠	٢٣
١٢٨	ب/١٣٧	الوسط	١	٢	٠	٠	١٦	٠	٠	١٩
١٢٩	ب/١٣٨	الوسط	١	٢	١	٠	٢٠	٠	٠	٢٤
١٣٠	ب/١٣٩	الشمال	١	١	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٨
١٣١	ب/١٤٠	الشمال	٠	٣	١	٠	٣١	٠	٠	٣٥
١٣٢	ب/١٤١	الوسط	١	٣	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٩
١٣٣	ب/١٤٢	الشمال	١	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٥
١٣٤	ب/١٤٣	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٣٧	٠	٠	٤١
١٣٥	ب/١٤٤	الجنوب الغربي	٠	٤	٠	٠	٣٢	٣	٠	٣٩
١٣٦	ب/١٤٥	الوسط	١	٣	١	٠	٢١	٠	٠	٢٦
١٣٧	ب/١٤٦	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٧	٠	٠	٣١
١٣٨	ب/١٤٧	الوسط	١	٢	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٣
١٣٩	ب/١٤٨	الجنوب الشرقي	١	١	٠	٠	٢٧	٠	٠	٢٩
١٤٠	ب/١٤٩	الشمال	١	٣	٠	٠	٣٤	٠	٠	٣٨
١٤١	ب/١٥٠ (دفاع)	الوسط	١	٣	١	٠	٣٣	١	٠	٣٩
١٤٢	ب/١٥١ (دفاع)	الشمال	١	٢	١	٠	١٨	٠	٠	٢٢
١٤٣	ب/١٥٢	الشمال	١	٣	١	٠	٣٥	٠	٠	٤٠
١٤٤	ب/١٥٣	الشمال	١	٤	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٦
١٤٥	ب/١٥٤	الجنوب الشرقي	١	٣	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٤
١٤٦	ب/١٥٥	الشمال	١	٢	٠	٠	٢١	٢	٠	٢٦
١٤٧	ب/١٥٦	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
١٤٨	ب/١٥٧	الجنوب الشرقي	١	١	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٧
١٤٩	ب/١٥٨	الوسط	١	٣	١	٠	٣١	٠	٠	٣٦
١٥٠	ب/١٥٩	الشمال	١	٣	١	٠	٢١	٠	٠	٢٦
١٥١	ب/١٦٠	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٨
١٥٢	ب/١٦١	الوسط	١	٣	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٩
١٥٣	ب/١٦٢	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
[illegible]	[illegible]	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٠	٠	٠	٢٤
[illegible]	[illegible]	الشمال	١	٣	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٣
[illegible]	[illegible]	الشمال	١	٢	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٢
١٥٧	ب/١٦٦	الوسط	١	٣	١	٠	٣٢	٠	٠	٣٧
[illegible]	ب/١٦٧	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٩

بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغلات الوظائف التعليمية							
			مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
١٥٩	ب/١٦٨	الشمال	١	٢	١	٠	٣٦	٠	٠	٤٠
١٦٠	ب/١٦٩	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٦	٠	٠	٢٩
١٦١	ب/١٧٠	الشمال	١	١	١	٠	٢٩	١	٠	٣٣
١٦٢	ب/١٧١	الوسط	١	٣	١	٠	٢٨	٠	٠	٣٣
١٦٣	ب/١٧٢	الجنوب الغربي	١	٢	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٨
١٦٤	ب/١٧٣	الشمال	١	٠	٠	٠	١٨	٠	٠	١٩
١٦٥	ب/١٧٤	الجنوب الشرقي	١	٠	٠	٠	٢١	٠	٠	٢٢
١٦٦	ب/١٧٥	الجنوب الشرقي	١	١	١	٠	٢٦	٠	٠	٢٩
١٦٧	ب/١٧٦	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٨	٠	٠	٣١
١٦٨	ب/١٧٧ (حرس)	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	١٦	٠	٠	٢٠
١٦٩	ب/١٧٨	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٢٥	٠	٠	٢٨
١٧٠	ب/١٧٩	الوسط	١	١	٠	٠	١٥	٠	٠	١٧
١٧١	ب/١٨٠	الوسط	١	٢	١	٠	٢٧	٠	٠	٣١
١٧٢	ب/١٨١	الشمال	١	٢	١	٠	٢٣	٠	٠	٢٧
١٧٣	ب/١٨٢	الوسط	١	٣	١	٠	٢٧	٠	٠	٣٢
١٧٤	ب/١٨٣	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٣	٠	٠	٢٦
١٧٥	ب/١٨٤	الوسط	١	١	٠	٠	٢٦	٠	٠	٢٨
١٧٦	ب/١٨٥	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٣
١٧٧	ب/١٨٦	الوسط	١	٢	١	٠	٢٦	٠	٠	٣٠
١٧٨	ب/١٨٧	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٥	٠	٠	٢٨
١٧٩	ب/١٨٨	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٦	٠	٠	٢٩
١٨٠	ب/١٨٩	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٩
١٨١	ب/١٩٠	الوسط	١	٣	٢	٠	٤٠	٠	٠	٤٦
١٨٢	ب/١٩١	الشمال	١	٣	١	٠	٢٩	٠	٠	٣٤
١٨٣	ب/١٩٢	الوسط	١	٢	١	٠	٢٢	٠	٠	٢٦
١٨٤	ب/١٩٣	الشمال	١	٢	١	٠	٢٥	٠	٠	٢٩
١٨٥	ب/١٩٤	الجنوب الغربي	١	١	١	٠	٢٧	٠	٠	٣٠
[illegible]	[illegible]	الشمال	١	٢	١	٠	٢٤	٠	٠	٢٨
[illegible]	[illegible]	الوسط	١	٣	١	٠	٣٣	٠	٠	٣٨
[illegible]	[illegible]	الجنوب الشرقي	١	١	١	٠	١٨	٠	٠	٢١
١٨٩	[illegible]	الجنوب الشرقي	١	٢	٠	٠	٢٩	٠	٠	٣٢
١٩٠	[illegible]	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢١	٠	٠	٢٥

بيانات تفصيلية عن مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الابتدائية) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنات) لعام ١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

م	اسم المدرسة	مركز الإشراف	شاغلات الوظائف التعليمية							
			مديرة	وكيلة	مرشدة طالبات	محضرة مختبر	معلمات	معلمة تربية خاصة	أخرى	الجملة
١٩١	ب/٢٠١	الشمال	١	٤	١	٠	٣٦	٠	٠	٤٢
١٩٢	ب/٢٠٢	الوسط	١	٢	١	٠	٣١	٠	٠	٣٥
١٩٣	ب/٢٠٣	الجنوب الغربي	١	٢	٠	٠	٢٦	٠	٠	٢٩
١٩٤	ب/٢٠٤	الجنوب الشرقي	١	١	٠	٠	٢١	٠	٠	٢٣
١٩٥	ب/٢٠٥	الجنوب الشرقي	١	٣	٠	٠	٢٧	٠	٠	٣١
١٩٦	ب/٢٠٦	الشمال	١	١	٠	٠	٤	٠	٠	٦
١٩٧	ب/٢٠٨	الجنوب الشرقي	١	١	٠	٠	٢٢	٠	٠	٢٤
١٩٨	ب/٢٠٩	الشمال	١	٠	٠	٠	١٠	٠	٠	١١
١٩٩	ب/٢١٠	الجنوب الشرقي	١	٢	١	٠	٢٢	٠	٠	٢٦
٢٠٠	ب/٢١١	الجنوب الشرقي	٠	١	٠	٠	٥	٠	٠	٦
٢٠١	ب/٢١٣	الشمال	١	٠	١	٠	١٤	٠	٠	١٦
٢٠٢	ب/٢١٤	الجنوب الشرقي	٠	٠	٠	٠	٢	٠	٠	٢
٢٠٣	ب/ذهبان	الشمال	١	١	١	٠	٢٠	٠	٠	٢٣
٢٠٤	ب/ثول	الشمال	١	٠	٠	٠	٢٩	٠	٠	٣٠
٢٠٥	ب/الخمرة١	الجنوب الغربي	١	١	٠	٠	١٦	٠	٠	١٨
٢٠٦	ب/الخمرة٢	الجنوب الغربي	١	١	٠	٠	١٦	٠	٠	١٨
٢٠٧	ب/الأبناء١ (البحرية)	الجنوب الغربي	١	٣	١	٠	٣٠	٠	٠	٣٥
٢٠٨	ب/الأبناء٢ (البحرية)	الجنوب الغربي	١	٣	٠	٠	٣٢	٠	٠	٣٦
إجمالي محافظة جدة (٢٠٨ مدرسة)			١٩١	٤٧٦	١٣٨	٠	٥٨٤٠	٣٣	٠	٦٦٧٨

ملاحظة المدارس التي ضمت مع بقاء المسمى (١٦-٢٦-٣٠- ٣٨ - ٥٦ -٦٣ -٦٤-٨٣- ١٢٥-٢٠٠-٢٠٧-٢١٢)

رئيسة شعبة الإحصاء :

أ. وفاء عبيد باقيل

التاريخ ١٩/ ٥/ ١٤٢٨هـ